

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА ФІНАНСІВ І КРЕДИТУ

ТРАНСФОРМАЦІЯ БЮДЖЕТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В
УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ СЕКТОРУ ПУБЛІЧНИХ
ФІНАНСІВ В УКРАЇНІ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Виконав: студент VI курсу, групи 672-2
денної форми навчання
спеціальність 072 «Фінанси, банківська
справа та страхування»
Лисенко Андрій Володимирович _____

Керівник:
доцент кафедри фінансів і кредиту
Сокровольська Наталія Ярославівна _____

До захисту допущено на засіданні кафедри
протокол № ____ від _____ 2023 р.

Завідувач кафедри фінансів і кредиту
_____ проф. Нікіфоров П.О.

Чернівці – 2023

АНОТАЦІЯ

Лисенко А.В. Трансформація бюджетного менеджменту в умовах реформування сектору публічних фінансів в Україні. – Рукопис. Кваліфікаційна робота на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти зі спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування». Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, Чернівці, 2023.

У кваліфікаційній роботі розглянуто практичні аспекти бюджетного менеджменту, визначено його місце і роль у здійсненні ефективного державного управління та місцевого самоврядування, а також запропоновано напрями удосконалення системи управління бюджетними коштами в умовах трансформаційних змін та фінансово-бюджетної децентралізації в Україні.

Проведено комплексний аналіз впливу всіх складових наповнення доходної частини бюджету, їх структуру за видам надходжень в умовах фінансової децентралізації. Встановлену пряму залежність надання з державного бюджету міжбюджетних трансфертів для виконання делегованих повноважень органами місцевого самоврядування. Проведена оцінка сучасного стану бюджетного менеджменту в умовах реформування сектору публічного управління з урахуванням світового досвід.

Ключові слова: бюджетний менеджмент; дефіцит бюджету; державний борг; доходи; державний бюджет; місцеві бюджети; видатки; підсистеми бюджетного механізму

ANNOTATION

Lisenko A. Transformation of budget management in conditions of reforming the public finance sector in Ukraine. – Manuscript. Qualification work for obtaining the second (master's) level of higher education in specialty 072 «Finance, banking and insurance». Yuri Fedkovich Chernivtsi National University, Chernivtsi, 2023.

A comprehensive analysis of the influence of all components of the revenue part of the budget, their structure by types of revenue in the conditions of financial decentralization was carried out. The established direct dependence of the provision of interbudgetary transfers from the state budget for the implementation of delegated powers by local self-government bodies. An assessment of the current state of budget management in the context of reforming the public administration sector was carried out, taking into account world experience.

Key words: budget management; budget deficit; state debt; income; national budget; local budgets; expenses; subsystems of the budgetary mechanism.

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів наукових досліджень інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ А.В. Лисенко

ЗМІСТ

Вступ.....	4
Розділ 1. Концептуальні засади трансформації бюджетного менеджменту в умовах реформування сектору публічних фінансів	9
1.1. Бюджетний менеджмент в умовах реформування публічних фінансів в Україні.....	9
1.2. Концептуальні засади трансформації бюджетного менеджменту	20
Висновки до розділу 1.....	26
Розділ 2. Оцінка показників бюджетного менеджменту в сучасних умовах	29
2.1. Аналіз складових бюджетного менеджменту	29
2.2. Аналіз фіскальних ризиків державного бюджету України	38
Висновки до розділу 2.....	54
Розділ 3. Проблеми та перспективи удосконалення бюджетного менеджменту в умовах реформування сектору публічних фінансів	55
3.1. Сучасні практики бюджетного менеджменту в умовах війни та прийняття оптимального бюджету.....	55
3.2. Цифрові технології в оптимізації бюджетного процесу: кращий світовий досвід та висновки для України	70
Висновки до розділу 3.....	78
Висновки.....	81
Список використаних джерел.....	84

ВСТУП

Актуальність теми роботи Управління під час війни є складною та важливою справою, яка ставить перед суспільством унікальні виклики. Традиційні управлінські принципи і методи, які акцентують на довгостроковому плануванні та обережному управлінні ризиками, мають обмежену застосовність у зв'язку з непередбачуваним характером військових конфліктів. У період війни керівники стикаються з викликом приймати швидкі рішення в умовах обмеженої інформації, орієнтуючись в постійно змінюючомуся ландшафті та надаючи підтримку своїй команді в умовах військової невизначеності.

У відміну від передбачуваних криз або форс-мажорних обставин, які можуть виникнути у бізнес-середовищі, війна непередбачувана прогнозуванню і здатна руйнувати основні структури суспільства. Плинність фронтів бойових дій, змінні альянси та динаміка геополітичної ситуації роблять стратегії довгострокового планування фактично недосяжними. Замість цього керівники повинні демонструвати гнучкість та адаптивність, приймати оперативні рішення та коригувати стратегії на льоту, щоб відповідати швидко змінюючимся обставинам.

Незважаючи на значний інтелектуальний і ресурсний потенціал України, а також проведені численні реформи в різних сферах протягом 31 року нашої незалежності, досягнення достатньо високого рівня ефективності управління публічними фінансами залишається невдалим. Це має прямий вплив на практично всі аспекти життя українського населення. Однією з ключових проблем, які визначають низький рівень ефективності публічних і, зокрема, державних фінансів, є, по-перше, непередбачуваний вплив людського фактору - управлінців і виконавців на всіх етапах бюджетного процесу. По-друге, ієрархічно-централізований характер бюджетної системи, зокрема на рівні виконання стандартних процедур, також сприяє цим проблемам.

Навіть з урахуванням певних досягнень у цифровізації державних послуг,

забезпеченні прозорості та публічності державних фінансів (через державні інформаційні портали "Бюджет для громадян"), впровадженні електронної системи публічних закупівель "Prozorro" і т.д., рівень корупційної (або, принаймні, непередбачувано непрозорої) складової у публічному управлінні та управлінні державними фінансами залишається неприйнятно високим.

Аналіз останніх досліджень та публікацій у галузі сучасного менеджменту в управлінні публічними фінансами відзначається значною увагою як відомих вчених, так і практиків. Протягом останніх п'ятдесяти років ці питання були предметом розгляду ряду науковців, серед яких можна визначити імена таких авторитетних фігур як Амосов О., Аткинсон Е., Барр Н., Власюк О., Грицяк Т., Дунаєв І., Єфименко О., Кудь А., Матвієнко Г. та інші.

Ці дослідники приділяють увагу вивченню ключових аспектів управління публічними фінансами, таких як стратегічне планування, ефективність бюджетування, управління ризиками та інші аспекти, що визначають фінансову стійкість та ефективність державного управління. Їхні дослідження стосуються як внутрішніх, так і зовнішніх впливів на фінансову систему, враховуючи непередбачуваність індивідуальних та організаційних чинників у процесах управління.

Окрім цього, велика увага приділяється дослідженням впливу міжнародних організацій на наддержавному рівні. Визначені такі впливові організації, як Світовий банк, G-20, Міжнародний валютний фонд, Всесвітній економічний форум, ЮНКТАД, Комісія ООН з соціально і економічного розвитку та інші, як об'єкти дослідження. Ці аспекти поглиблюють розуміння впливу міжнародних фінансових та економічних інституцій на формування та реалізацію стратегій управління публічними фінансами національного рівня.

Мета і завдання дослідження. Метою даного дослідження є розробка методологічних засад та створення методичного забезпечення для трансформації існуючої концепції бюджетного менеджменту в Україні. Цей процес передбачає врахування як міжнародних, так і національних тенденцій у сфері реформування сектору публічних фінансів.

Для досягнення поставленої мети в рамках дослідження передбачено вирішення наступних завдань:

Розробка інтегрованої дескриптивної концепції трансформації бюджетного менеджменту, що передбачає систематизацію та узагальнення ключових аспектів цього процесу в контексті міжнародних та національних тенденцій.

Розвинення концептуальних засад забезпечення транспарентності бюджетного менеджменту, що включає в себе розробку чітких та доступних методів відображення інформації про бюджетні рішення та фінансові потоки.

Удосконалення методології визначення пріоритетів у забезпеченні транспарентності бюджетного менеджменту з позиції її впливу на якість публічного управління.

Розвиток методології обґрунтування впливу прозорості бюджетного процесу на розвиток сектору публічних фінансів, враховуючи зв'язок між ступенем доступності інформації та результативністю фінансового управління.

Розвиток науково-методичних засад оцінювання транспарентності бюджетного менеджменту на місцевому рівні.

Об'єктом даного дослідження є економічні відносини між суб'єктами сектору публічних фінансів, що виникають у процесі трансформації бюджетного менеджменту.

Предметом дослідження є теоретичні засади та практичний інструментарій трансформації бюджетного менеджменту на засадах ефективності, транспарентності та відповідальності.

Методи дослідження. Методологічна основа магістерської роботи визначається фундаментальними положеннями теорії державних та місцевих фінансів, грошей і кредиту, економічної теорії, теорій державного регулювання економіки, а також результатами наукових праць вітчизняних та зарубіжних вчених у галузі публічних фінансів та бюджетного менеджменту.

У процесі дослідження використовувалися різні методи дослідження:

Наукова абстракція, індукція та дедукція: ці методи були використані при уточненні категоріального апарату дослідження, щоб деталізувати теоретичні положення.

Аналіз та синтез: застосовувався при розробці інтегрованої дескриптивної концепції трансформації бюджетного менеджменту, для систематизації та узагальнення ключових аспектів досліджуваної теми.

Системно-структурний аналіз: використовувався під час розробки інтегрованої дескриптивної концепції трансформації бюджетного менеджменту для вивчення внутрішніх зв'язків та структури цього процесу.

Логіко-історичний та метод аналогій: застосовувалися при аналізі світового досвіду бюджетного менеджменту для вивчення історичного контексту та аналогій з іншими країнами.

Панельний аналіз: використовувався для пріоритизації основних напрямків забезпечення прозорості бюджетного менеджменту та оцінювання ефективності фіскальних правил.

Метод експертного бального оцінювання: використовувався при оцінюванні рівня прозорості бюджетного менеджменту на місцевому рівні.

Ці методи дозволили систематизувати та глибше розглянути різні аспекти трансформації бюджетного менеджменту, враховуючи теоретичні засади та практичний інструментарій.

Інформаційно-фактологічною основою дослідження є юридичні акти України, в тому числі закони та укази Президента, нормативні документи Кабінету Міністрів. Аналітично-звітні матеріали використовуються з Міністерства фінансів, Міністерства регіонального розвитку, Міністерства економічного розвитку і торгівлі, а також від Асоціації селищ, сіл і об'єднаних територіальних громад. Дані Державної служби статистики, Інституту бюджету і соціально-економічних досліджень, а також інформація від державних та місцевих органів влади є важливими джерелами. Міжнародні аспекти вивчаються через дані Організації економічного співробітництва та розвитку

(ОЕСР), Світового банку, Ради Європи, Міжнародного валютного фонду (МВФ) та інших міжнародних фінансових інституцій. Також беруться до уваги наукові публікації з питань публічних фінансів та бюджетного менеджменту.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в успішному вирішенні наукової проблеми, а саме, у розробці теоретико-методологічного та методичного фундаменту для трансформації існуючої концепції бюджетного менеджменту в Україні, з урахуванням міжнародних та національних тенденцій у сфері реформування сектору публічних фінансів.

Практичне значення отриманих результатів виявляється в можливості впровадження розроблених пропозицій у діяльність органів центральної влади. Зокрема, конкретні пропозиції стосовно формалізованих умов та обмежень для ефективного запровадження фіскальної децентралізації, впровадження оптимальної системи фіскальних правил та фінансового вирівнювання можуть бути застосовані в роботі органів центральної влади. Підходи до оцінювання та забезпечення транспарентності бюджетного менеджменту на місцевому рівні можуть бути корисними для органів місцевої влади, громадських організацій та фондів громад.

Особистий внесок здобувача. Магістерська робота представляє собою завершене наукове дослідження, в якому автор вніс значний особистий внесок. Усі наукові положення, розробки, результати, висновки та рекомендації, які будуть викладені на захисті, є результатом самостійної роботи автора.

Структура і зміст роботи. Структура роботи включає в себе вступ, три розділи, висновки та список використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ТРАНСФОРМАЦІЇ БЮДЖЕТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ СЕКТОРУ ПУБЛІЧНИХ ФІНАНСІВ

1.1. Бюджетний менеджмент в умовах реформування публічних фінансів в Україні

Варто відзначити, що в провідних країнах світу активно вивчаються аспекти бюджетного менеджменту, що призводить до виникнення нових концепцій та уточнення понятійного апарату. У вітчизняній практиці відсутнє чітко визначене і закріплене в законодавстві визначення бюджетного управління, яке б максимально повно відображало цей процес.

Важливо зазначити, що серед вітчизняних науковців існують чотири основні підходи до розуміння поняття "бюджет". Перший підхід представляють українські науковці Юрій С. і Федосов В. М., які розглядають бюджет як сукупність економічних (грошових) відносин, пов'язаних з розподілом і перерозподілом ВВП і національного багатства. Це стосується формування та використання основного централізованого фонду грошових коштів з метою забезпечення виконання державними органами їхніх функцій.

Близьким до визначення Юрія С. І. та Федосова В. М. є визначення Опаріна В. М. [9, с. 54], який вважає, що бюджет є сукупністю грошових відносин між державою і юридичними та фізичними особами з приводу формування і використання централізованого фонду коштів, призначеного для забезпечення виконання державою її функцій.

Луніна І.О. [32] у своїй роботі розглядає бюджет як систему економічних (грошових) відносин, пов'язаних із формуванням, розподілом та використанням спеціального централізованого фонду грошових коштів держави чи місцевого самоврядування, а також державних чи місцевих бюджетів. Вона вказує, що ці економічні відносини виникають внаслідок розподілу валового внутрішнього продукту країни.

Головач А. В., Захожай В. Б., Головач Н. А.: « визначають поняття "бюджет" як економічну категорію, яка включає грошові відносини між державою та юридичними та фізичними особами з урахуванням перерозподілу національного доходу в межах утворення та використання бюджетного фонду країни. Цей фонд призначений для фінансування народного господарства, соціальних потреб, оборони та державного управління» [9].

Однак важливо відзначити, що вітчизняні науковці, розглядаючи бюджет як сукупність економічних (грошових) відносин, можуть недостатньо акцентувати увагу на аспекті матеріального втілення даної дефініції, зокрема на бюджеті як фінансовому плані доходів і видатків.

Представницею другого підходу, в рамках якого бюджет розглядається як фінансовий план держави, є Базилінська О. Я. Вона вважає, що термін "державний бюджет" можна тлумачити як фінансовий план утворення і використання грошових фондів держави протягом року. Іншими словами, це баланс доходів і витрат держави, який складається міністерством фінансів.

Бюджетним кодексом України визначено: « поняття «бюджету» як плану формування і використання фінансових ресурсів для забезпечення завдань та функцій, які здійснюються органами державної влади, органами влади Автономної Республіки Крим та місцевого самоврядування протягом бюджетного періоду. У той же час, Закон України «Про бюджетну систему України», який втратив чинність з прийняттям Бюджетного кодексу України визначав бюджет як план утворення і використання фінансових ресурсів для забезпечення функцій, які здійснюються органами державної влади України, органами влади Автономної Республіки Крим та місцевими Радами. Дані визначення розглядають бюджет лише виходячи з його форми прояву та матеріального змісту». [8, с.25]

Найбільш вдалими з фінансової точки зору визначення надають Юрій С. І., Федосов В. М. та Опарін В. М. . Ці визначення охоплюють економічну сутність розглядуваної дефініції та вказують на кінцеву мету формування бюджету, а саме - створення централізованого фонду грошових коштів. Таким

чином, в подальшому дослідженні ми вважаємо бюджет сукупністю грошових відносин між державою, суб'єктами господарювання та фізичними особами, пов'язаними з розподілом і перерозподілом ВВП і національного доходу, з метою формування і використання централізованого фонду грошових коштів для забезпечення виконання державних функцій.

У контексті аналізу понятійного апарату бюджетного менеджменту слід звернути увагу на змістовні характеристики поняття "бюджетна система". У Бюджетному кодексі України [8] це поняття розглядається як сукупність державних та місцевих бюджетів, побудована з урахуванням економічних відносин, державного і адміністративно-територіального устрою та врегульована нормами права. Юрій С. І., Федосов В. М. [8] погоджуються з цим визначенням. Також схоже трактує це поняття Дем'янишин В. Г. та Кириленко О. П. [8].

Погляди на визначення поняття "бюджетна система" різняться. Чала Н. Д. та Лазоренко Л. В. розглядають бюджетну систему як сукупність самостійних відокремлених взаємопов'язаних ланок, де функціонують бюджетні відносини. Лондар С. Л. та Тимошенко О. В. визначають її як сукупність усіх бюджетів, що формуються і діють на території країни згідно з її бюджетним устроєм. Опря А. Т. розглядає її як врегульовану нормами права сукупність усіх видів бюджетів. Дмитренко Е. С. підкреслює, що бюджетна система базується на економічних відносинах та врегульована правовими нормами, включаючи всі види бюджетів, що існують на території держави. Комарницький І. Ф. розглядає її як складний механізм, що відображає специфіку країни та формується на основі соціально-економічних, правових і інших особливостей держави. Артус М. М. та Хижа Н. М. визначають бюджетну систему як взаємопов'язаний комплекс політичних, юридичних, соціальних та економічних відносин, що забезпечує функціонування всіх її ланок у виконанні завдань, визначених бюджетною політикою держави. На нашу думку, бюджетну систему слід розглядати як сукупність усіх бюджетів, які формуються і діють на певній території, побудовані з урахуванням специфіки соціально-економічних

відносин в країні, державного і адміністративно-територіального устрою та врегульовані нормами права.

Поняття "бюджетний устрій" в українській науковій практиці трактується більшістю дослідників як організацію та принципи побудови бюджетної системи, включаючи структуру системи та взаємозв'язки між її складовими ланками. Це визначення закладено в Бюджетному кодексі України. Однак Юрій С. І. та Федосов В. М. додають до цього визначення аспекти, такі як розподіл доходів і видатків між різними ланками бюджетної системи, правові основи функціонування бюджетів і процедури встановлення характеру взаємовідносин між бюджетами.

Отже, бюджетний устрій включає в себе організацію та принципи побудови бюджетної системи, а також аспекти, пов'язані з розподілом фінансових ресурсів між окремими ланками бюджетної системи та правовою базою її функціонування.

Бюджетним кодексом України та Законом України «Про бюджетну систему України»: «бюджетний устрій визначено як організацію і принципи побудови бюджетної системи, її структури, взаємозв'язок між окремими ланками бюджетної системи». [4, с.116]

Бюджетний устрій України визначається з урахуванням державного устрою і адміністративно-територіального поділу країни. Чала Н. Д. та Лазоренко Л. В. також наголошують, що це визначення пов'язане з державним устроєм і адміністративно-територіальним поділом країни. Загальним підходом до розуміння бюджетного устрою поділяється Опарін В. М., який вбачає його як організацію вертикальної структурної побудови бюджету держави за рівнями адміністративно-територіального поділу країни.

Дроздовська О. С. розглядає бюджетний устрій як взаємозв'язок між видами бюджетів, міжбюджетні взаємовідносини, принципи та правовий статус бюджетів, враховуючи їх відношення до адміністративно-територіальних одиниць та державних утворень.

Савчук Н. В. трактує бюджетний устрій як взаємозв'язок учасників

бюджетного процесу, окремих ланок бюджетної системи, ґрунтований на правових нормах і спрямований на зростання долі суспільно-значущих витрат у структурі консолідованого бюджету держави.

На нашу думку, визначення бюджетного устрою, яке подали Дроздовська О. С. та Савчук Н. В., вважається занадто обмеженим і не враховує загальних принципів організації та структури бюджетної системи країни, що представляє значущий недолік.

Загалом можна відзначити, що практично всі вітчизняні вчені сходяться в трактуванні бюджетного устрою, як визначено у Бюджетному кодексі України. Однак, на нашу думку, визначення, запропоноване Юрієм С. І. та Федосовим В. М., є більш широким і краще відображає економічний зміст цього терміну.

Отже, у подальших дослідженнях вважаємо, що бюджетний устрій – це організація і принципи побудови бюджетної системи, її структури, розподілу доходів і видатків між окремими ланками, правових основ функціонування бюджетів, встановлення характеру взаємовідносин між бюджетами, а також взаємозв'язок між окремими ланками бюджетної системи.

Бюджетний механізм – це концепція, яку різні науковці трактують різними способами. Зокрема, група дослідників, до якої входять Пасічник Ю. В., Романенко О. Р., Огородник С. Я., Зязюн М. С. та Славкова А. А., розглядає його як сукупність засобів, які використовує держава для організації бюджетних відносин та забезпечення належних умов для економічного і соціального розвитку. З іншого боку, науковці, такі як Артус М. М., Хижа Н. М., Ковалюк О. М., Юрій С. І. та Федосов В., розглядають бюджетний механізм як систему фінансових форм, методів, важелів, інструментів, стимулів і санкцій для мобілізації і використання бюджетних коштів.

З практичної точки зору бюджетний механізм може розглядатися як налагоджена економічна структура, що відображає послідовність і способи дій відповідних державних органів у процесі мобілізації і використання бюджетних коштів.

Куценко Т. Ф. розглядає бюджетний механізм як сукупність способів і

форм організації бюджетних відносин, які використовуються суспільством для вирішення соціально-економічних проблем розвитку країни. Його визначення передбачає застосування спеціальних методів, форм, способів, важелів мобілізації, розподілу та використання бюджетних коштів як інструментів державного регулювання економіки в сфері бюджетних відносин.

Гаретовский Н. В. визначає бюджетний механізм як сукупність конкретних форм бюджетних відносин і специфічних методів мобілізації та використання бюджетних коштів державою. Він розглядає бюджетний механізм як реальне уособлення бюджетної політики, яке відображає конкретне спрямування бюджетних відносин на виконання економічних і соціальних завдань на кожному історичному етапі розвитку країни.

Найбільш загальне, на наш погляд, визначення даної дефініції дає Василик О. Д. Згідно з його підходом: « бюджетний механізм – це практичне використання бюджету для здійснення фінансової політики держави. Близьким до цього підходу є визначення Ковалевої Т. М. та Баруліна С. В. які розглядають бюджетний механізм як механізм управління бюджетним процесом, реалізації на практиці функцій і принципів бюджетної системи та бюджетної політики на базі норм бюджетно-податкового права» [8].

Оглянувши всі запропоновані підходи, на нашу думку, під бюджетним механізмом слід розуміти сукупність фінансових форм, методів організації бюджетних відносин, важелів, інструментів, стимулів і санкцій, а також нормативно-правового та інформаційного забезпечення, спрямованих на залучення та використання бюджетних коштів для забезпечення виконання бюджетної політики держави.

Бюджетний процес, згідно з поглядами Юхименка П. І., Федосова В. М., Юрія С. І., охоплює регламентовану нормами права діяльність, пов'язану зі складанням, розглядом, затвердженням бюджетів, їх виконанням і контролем за цим процесом, а також розглядом звітів про виконання бюджетів, що утворюють бюджетну систему України.

З аналогічною концепцією трактують бюджетний процес і Поляк Г. Б. та

Василик О. Д. , визначаючи його як сукупність дій, які уповноважені виконавчі та представницькі органи влади здійснюють на основі норм бюджетного права. Ці дії спрямовані на розробку та виконання фінансово-бюджетної політики та управління бюджетною системою.

Отже, бюджетний процес можна розглядати як систематизовану послідовність дій, що проводяться в рамках встановлених правовими нормами для формування, затвердження та виконання бюджетів, а також для здійснення контролю за цими процесами та аналізу результатів.

Так, відповідно до Бюджетного кодексу України, бюджетний процес розглядається як регламентований бюджетним законодавством процес, що включає складання, розгляд, затвердження та виконання бюджетів, а також звітування про їх виконання, а також контроль за дотриманням бюджетного законодавства.

Щодо стадій бюджетного процесу, які зазначені в Бюджетному кодексі України, відзначено 4 основні етапи: складання проектів бюджетів; розгляд і прийняття закону про Державний бюджет, рішень про місцеві бюджети; виконання бюджету, включаючи можливість внесення змін до закону про Державний бюджет України, рішень про місцеві бюджети; підготовка та розгляд звіту про виконання бюджету і прийняття рішення щодо нього.

Різні дослідники підходять до визначення "бюджетний процес" з різних точок зору. Деякі вказують на формальні етапи, такі як складання та затвердження бюджету, тоді як інші розглядають його як універсальне економічне явище, яке відображає всі бюджетні відносини та їх вплив на розвиток економіки і суспільства. Загалом, бюджетний процес розглядається як регламентована діяльність владних органів для забезпечення економічної та соціальної стабільності через керування бюджетними ресурсами.

Коли мова йде про управління бюджетами, важливо ретельно розглядати та аналізувати різноманітні поняття, пов'язані з цією темою. Більшість з них фокусуються на організаційних, функціональних або інструментальних аспектах, таких як бюджетний процес, бюджетний устрій чи бюджетний

механізм. Однак управління бюджетами різних рівнів має значний вплив на соціально-економічний розвиток держави та ефективність виконання її функцій.

Деякі вчені, такі як Фролов, Балацький та Деркач, розглядають управління бюджетом як цілеспрямований вплив фінансових органів держави на відносини, пов'язані з формуванням та використанням фінансових ресурсів. Недолік уваги до формування понять у системі управління бюджетом може викликати неоднозначність розуміння термінів та ускладнювати їхнє практичне використання.

Управління бюджетом є комплексною системою фінансових відносин, яка спрямована на цілеспрямований вплив органів бюджетного регулювання на бюджетні відносини, пов'язані з формуванням та використанням бюджетних ресурсів. Це здійснюється за допомогою бюджетного механізму з метою досягнення цілей бюджетної політики держави шляхом ухвалення обдуманих управлінських рішень. Забезпечення ефективної системи управління бюджетом дозволяє досягати високих темпів зростання доходів бюджету, забезпечувати своєчасне фінансування витрат і сприяти стабільному економічному розвитку України та окремих областей в стратегічній перспективі.

Управління бюджетом реалізується через бюджетний механізм та його складові, такі як бюджетне планування, організація, регулювання і контроль. Важливо враховувати, що результативність управління бюджетом у сучасних умовах визначається успішністю та ефективністю бюджетного менеджменту. Бюджетний менеджмент представляє собою сукупність заходів, форм, методів та взаємопов'язаних дій державних органів влади та розпорядників бюджетними коштами. Ці заходи спрямовані на прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо акумулювання, розподілу та використання бюджетних ресурсів у процесі руху бюджетних коштів.

Поняття "бюджетний менеджмент" в українській практиці розглядається з двох основних точок зору. Згідно з підходом Клець Л. Є. [8], бюджетний менеджмент визначається як комплекс заходів, форм і методів, що

застосовуються органами державного управління на всіх етапах бюджетного процесу для формування, розподілу та витрачання бюджетних коштів, включаючи контрольні заходи. Однак, наш погляд, бюджетний менеджмент не обмежується виключно діяльністю державних органів.

З іншого боку, група науковців, до якої входять Панкевич Л. В., Зварич М. А., Могиляк П. Я. та Хомічак Б. І., визначає бюджетний менеджмент як систему взаємопов'язаних дій, управлінських функцій, методів і прийомів, спрямованих на управління бюджетними ресурсами та відносинами, які виникають у процесі руху бюджетних потоків. Вони підкреслюють, що бюджетний менеджмент має вирішувати завдання ефективного управління цим рухом і відносинами. Цей підхід розглядає бюджетний менеджмент як один із напрямків фінансового менеджменту, і з цим погоджуємось в повній мірі.

Підходи Миронова Т. Л., Добровольської О. П., Процяя А. Ф., та Колодія С. Ю. до визначення бюджетного менеджменту схожі з попередніми підходами. Вони також розглядають бюджетний менеджмент як сукупність взаємозалежних дій, прийомів і методів, спрямованих на управління бюджетними ресурсами та відносинами, які виникають у процесі руху бюджетних коштів.

Однак, для уточнення концепції сучасного бюджетного менеджменту, вчені вказують на його характерні риси, які є результатом історичних передумов розвитку держави, динаміки соціально-економічних процесів та особливостей адміністративно-територіального устрою. Загальний огляд світової практики бюджетного менеджменту вказує на існування двох основних моделей: моделі, орієнтованої на результат (кошторисне фінансування), та моделі, орієнтованої на витрати.

В таблиці 1.1 наведено ключові особливості, що характерні для обох моделей. Важливо відзначити, що використання моделі, орієнтованої на результат, передбачає строгий контроль і управління бюджетними коштами при визначенні верхніх меж бюджетних призначень. Розпорядникам бюджетних коштів надають конкретні завдання, які становлять якісні та кількісні вимоги,

на основі яких встановлюються ліміти бюджетних призначень. В рамках визначених лімітів розпорядники бюджетних коштів можуть оптимізувати свою діяльність, перерозподіляючи економлені кошти для задоволення власних потреб. Це сприяє зменшенню розбіжностей у інтересах розпорядників бюджетних коштів на різних рівнях.

Останнім часом все більше країн по всьому світу впроваджують реформи у секторі публічних фінансів з метою досягнення стабільності фінансової системи, підвищення ефективності використання бюджетних коштів та збільшення відповідальності виконавчої влади за результати використання коштів, зібраних від населення у вигляді податків та зборів. Міжнародні організації, такі як МВФ, Світовий банк і ОЕСР, щороку проводять дослідження у сфері розробки нових інструментів бюджетного менеджменту. Світовим банком був складений перелік найбільш ефективних заходів (див. таблицю 1.1).

Принципи управління публічними фінансами в цілому та бюджетом зокрема :

«Принцип повного охоплення передбачає включення всіх фінансових операцій державних органів до бюджету, враховуючи перелік витрат і доходів та відповідаючи різним напрямкам бюджетної політики.

Принцип прогнозованості передбачає отримання бюджетними установами необхідних обсягів асигнувань на коротко- та середньостроковий період для ефективного планування діяльності.

Принцип конкурентності передбачає регулярний аналіз ефективності використання бюджетних коштів різними розпорядниками для оптимізації фінансової діяльності.

Принцип прозорості визначає, що інформація для прийняття обґрунтованих рішень про бюджетні кошти повинна бути своєчасною, регулярною і представленою у доступному форматі.

Принцип періодичності визначає, що бюджет повинен бути сформований на конкретний період часу з чітким графіком виконання». [5]

Таблиця 1.1.

Характерні риси моделей бюджетного менеджменту

Критерії оцінки	Модель	
Основний об'єкт управління в системі управління бюджетом	Об'єктом управління є виділені бюджетні асигнування, що формуються на основі бюджетних лімітів.	Об'єктом управління є цілі і завдання, які формуються розпорядниками бюджетних коштів відповідно до сформованої бюджетної програми.
Оцінка ефективності використання бюджетних коштів	Проводиться аналіз відповідності виділених бюджетних асигнувань та прогнозних обсягів доходів і витрат.	Оцінка ефективності використання бюджетних коштів здійснюється відповідно до планових показників наступного бюджетного періоду.
Розрахунок необхідного обсягу бюджетних асигнувань	Необхідний обсяг бюджетних асигнувань визначається на основі кількох ключових джерел інформації, таких як проект кошторису доходів і витратків, звіт про витратки бюджету за минулий період і розрахунок прогнозного рівня інфляції. Ці дані сприяють обґрунтованому розрахунку фінансування та формуванню стратегії витрат на визначений період.	Розмір бюджетних асигнувань визначається на підставі досягнень та завдань, які були поставлені перед бюджетною системою враховуючи потреби розпорядників бюджетних коштів.
Об'єкт фінансового контролю	Об'єктом фінансового контролю є аналіз відповідності прогнозного кошторису доходів і витратків до показників його виконання з метою виявлення фактів нецільового використання бюджетних коштів.	Об'єктом фінансового контролю є дослідження результатів використання розпорядниками бюджетних виділених бюджетних асигнувань та досягнення кількісних і якісних завдань, які були поставлені на початку бюджетного періоду.»

На межі XX-XXI століть в Європі виникли значні трансформації в сфері бюджетного менеджменту. Основною проблемою реформ було те, що загальні концепції, які надихали ці зміни, часто виникали в Сполучених Штатах Америки. Впровадження цих концепцій у Європі стикалося з різними труднощами, часто специфічними для європейських країн. Нові положення у сфері бюджетного планування в Європі ефективно розпочали впроваджуватися з 1998 року у Великобританії та з 2001 року у Франції. Крім того, окремі країни Центральної та Східної Європи, такі як Словаччина, Польща, і, в певній мірі,

Росія, також проводили реформи у цьому напрямку. Досвід цих країн може виявитися ключовим для подальшого розвитку бюджетного менеджменту в інших європейських країнах, включаючи Україну.

1.2. Концептуальні засади трансформації бюджетного менеджменту

Фінансовий менеджмент у сфері публічних фінансів спрямований на прийняття рішень щодо управління коштами в процесі їхнього руху та в рамках структур усіх форм власності, які їх забезпечують. Основним об'єктом у цьому контексті є публічні фінанси, а суб'єктами виступають органи державної влади та місцевого самоврядування, фінансові державні установи і керівництво підприємств різних форм власності, які є учасниками публічної сфери, будь то постійно чи тимчасово.

Фінансовий менеджмент публічних фінансів розглядає процеси створення та розподілу централізованих і децентралізованих фондів коштів, необхідних для здійснення функцій держави та місцевого самоврядування.

Фінансовий менеджмент у публічній сфері виконує ряд специфічних функцій, серед яких:

Прогнозування та стратегічне бюджетне планування: Ця функція призначена для розробки стратегій соціально-економічного розвитку держави та регіонів. Результатом є визначені стратегії, які служать основою для бюджетного планування.

Поточне бюджетне планування: Спрямоване на розробку загальнодержавних та місцевих бюджетів та програм реалізації стратегій. Результат включає бюджетні розписи та плани доходів і видатків, а також асигнування за конкретними напрямками.

Оперативне фінансове планування: Охоплює розробку бюджетних розписів, планів доходів і видатків, а також планів асигнувань за їхніми видами

тощо. Ця функція дозволяє забезпечити оптимальне використання фінансових ресурсів на конкретний період.

Облік виконання бюджетів: Оцінює стан визначеного об'єкта управління на певну дату з урахуванням певного часового проміжку. Це допомагає визначити ефективність використання бюджетних коштів та відстежити виконання планів.

Контроль за виконанням бюджетів: Може бути реалізований у формі державного та громадського контролю на всіх етапах бюджетного процесу, забезпечуючи дотримання умов та ефективність використання бюджетних ресурсів.

Протягом останніх десятиліть в практично усіх країнах Європи відбулися або продовжуються реформи у секторі публічних фінансів, супроводжуючись трансформацією підходів до бюджетного менеджменту. Ці реформи спрямовані на зміцнення стабільності фінансової системи країн, підвищення ефективності використання бюджетних ресурсів та збільшення рівня відповідальності державної влади та вищих посадовців, щоб уникнути неконтрольованого витрачання бюджетних коштів. Великобританія була першою країною, яка успішно провела реформу сектору публічних фінансів, і її досвід послужив зразком для інших країн Європейського співтовариства.

Бюджетний менеджмент відображає ключові пріоритети та завдання державної бюджетної політики, визначає рівень інвестиційної привабливості держави і має значущий вплив на якість життя населення. При цьому вибір між соціальною та фінансовою стабільністю країни стає складним завданням для Міністерства фінансів або іншого уповноваженого органу, що визначає бюджетну політику.

Так, бюджетний менеджмент виступає механізмом, за допомогою якого здійснюється вплив на: «економічний розвиток країни. За допомогою побудови та реалізації ефективного бюджетного менеджменту держава може здійснювати перерозподіл національного доходу, змінювати загальну структуру суспільного виробництва та впливати на соціальні процеси у суспільстві; соціальний

розвиток країни, що досягається шляхом удосконалення системи бюджетного фінансування соціальної сфери країни (освіта, охорона здоров'я, соціальне забезпечення, житлове будівництво тощо). Світові тенденції свідчать про поглиблення ролі державного бюджету у соціальній сфері. Дані тенденції пояснюються тим, що за допомогою бюджетних коштів та позабюджетних фондів створюється фінансова основа для проведення соціальних заходів та подальшим покращенням соціального забезпечення населення. Крім того, державний бюджет може нівелювати соціальні наслідки розмежування населення за рівнем матеріального забезпечення; згладжування економічного циклу – при плануванні бюджетних доходів і видатків, держава тим самим концентрує певний обсяг грошових коштів для проведення своєї політики або з метою подолання наслідків економічних криз; процеси вирівнювання економічного розвитку окремих територій країни. За допомогою інструментів бюджетного фінансування як на поворотній, так і безповоротній основі у системі управління державним бюджетом здійснюється вирівнювання економічного розвитку окремих територій країни; процеси мобілізації і концентрації грошових ресурсів юридичних і фізичних осіб у формі централізованого державного фонду. За допомогою конкретних інструментів щорічно акумульовані грошові ресурси у формі централізованого державного фонду використовуються для забезпечення фінансування потреб народного господарства, соціальної сфери тощо; процеси фінансування потреб народного господарства, адже забезпечується виконання державних програм, проведення культурних заходів та фінансування наукових досліджень загальнодержавного значення» [8].

Поміж традиційними функціями бюджетного менеджменту, пов'язаними із соціально-економічним розвитком країни, виникають нові вимоги в контексті сучасних умов. Ці вимоги стосуються покращення якості публічного управління, досягнення економічного зростання через більш ефективно надання суспільних послуг на місцевому рівні, забезпечення макроекономічної стабільності та підвищення довіри громадськості до сектору публічних

фінансів. Крім того, нові вимоги передбачають зниження нерівномірності розподілу доходів населення та власності у країні.

Так, відповідно до глобального дослідження, проведеного Світовим банком та рейтингу Worldwide Governance Indicators, Україна за останні роки отримує негативні оцінки за всіма параметрами якості публічного управління. Ці параметри включають контроль корупції, ефективність уряду, політичну стабільність, якість державного регулювання, верховенство права, свободу голосування та підзвітність. Однією з ключових наслідків цих оцінок є низький рівень довіри до державних органів влади. Результати дослідження Edelman Trust Barometer для 28 країн світу підтверджують, що рівень довіри населення до державних структур є найнижчим (41% у 2021 році) серед усіх секторів, таких як бізнес, влада, медіа та громадський сектор. Через 40% опитаних вказують високий рівень корупції як одну з причин недовіри суспільства до держави в цілому.

Так, у сучасній концепції бюджетного менеджменту дуже важливо вирішувати соціально-економічні протиріччя, які виникають через нерівномірний розподіл доходів та власності у країні. Фінансова децентралізація, запроваджена у багатьох розвинених країнах на початку 2000-х років, сприяла позитивним зрушенням у напрямку посилення фінансової самодостатності територіальних громад та вирівнювання диспропорцій у розвитку регіонів. В сучасних умовах ефективна система фінансового вирівнювання стає одним з ключових механізмів для успішності заходів у рамках фінансової децентралізації. Завданням цієї системи є не лише перерозподіл фінансових ресурсів між різними рівнями управління, але й створення механізму алокації коштів, який би сприяв росту фінансової бази територіальних громад та одночасно підтримував регіони, які не можуть самостійно фінансувати свої витрати. Коефіцієнт Джині, який відображає нерівномірність розвитку регіонів, є ключовим індикатором. Згідно з дослідженням Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), Україна має високий коефіцієнт Джині у 2013 році (0,27), що вказує на гостру

необхідність якісної трансформації системи фінансового вирівнювання. Важливо враховувати досвід провідних країн світу для підвищення ефективності системи та згладжування регіональних нерівностей.

В контексті сучасних викликів у розвитку бюджетного менеджменту важливим аспектом є загальний тренд зростаючих суспільних вимог до бюджетного процесу. Це охоплює підвищення рівня транспарентності, децентралізацію фінансових повноважень, забезпечення рівності доступу до прийняття рішень у бюджетній сфері, оптимізацію фіскальних правил та підвищення відповідальності державних органів. Крім того, у цьому контексті значущою є проблема регіональних нерівностей у соціально-економічному розвитку країни.

Незважаючи на існуючі в Україні 10 принципів бюджетної системи, слід відзначити, що принцип відповідальності в управлінні державними фінансами має недостатнє відображення в Бюджетному кодексі України, визначившись на останньому місці серед них.

Ще одним важливим аспектом, необхідним для ефективного функціонування економіки України взагалі, є встановлення на законодавчому рівні принципу справедливості щодо майбутніх поколінь. До цього часу ця проблематика не була розглянута та не мала відповідного відображення в законодавстві. Трагування цього принципу повинно бути чітким і не суперечити основним стратегічним напрямкам розвитку нашої держави.

Досвід розвинених країн у галузі реформ бюджетного менеджменту свідчить про ефективність та результативність ключових принципів управління бюджетом, які були визначені в Кодексі фіскальної стабільності, розробленому урядом Великобританії. Цей кодекс послужив основою для реформ в європейських країнах. Основні положення кодексу мають за мету забезпечити стабільність фінансової системи країни, підвищити ефективність використання бюджетних коштів і зміцнити персональну відповідальність представників державної влади за результати використання бюджетних ресурсів. Цей кодекс визначив підхід до прозорого управління державними фінансами в інтересах

держави на довгостроковий період, що став основою для реформи системи управління бюджетом не лише в Англії, але й в інших країнах Європейського співтовариства. У контексті реформування бюджетного менеджменту в Україні, вважаємо, що основним завданням для науковців (теоретиків та практиків) є подолання розриву між суспільними вимогами до бюджетної сфери та цілями управління бюджетними ресурсами та відносинами.

Для подолання розриву між суспільними вимогами до бюджетної сфери та цілями управління бюджетними ресурсами та відносинами слід впровадити інтегровану дескриптивну концепцію трансформації бюджетного менеджменту. Ця концепція повинна об'єднувати суспільні вимоги та ключові цілі в процесі реформування сектору публічних фінансів, забезпечуючи прозоре управління, відкритість бюджетного процесу, ефективний контроль у сфері публічних фінансів та, в кінцевому підсумку, створюючи передумови для поступової позитивної динаміки економічного зростання в країні. Методологічно ця концепція базується на поєднанні структурного, процесного та результатного підходів.

В рамках структурного підходу концепція передбачає урахування визначених суспільних вимог під час виконання державними органами функцій з управління бюджетними ресурсами та відносинами. Серед цих вимог важливими елементами є транспарентність бюджетного процесу та бюджетних відносин, децентралізація фінансових повноважень, рівність доступу до процесу прийняття рішень у бюджетній сфері, оптимізація фіскальних правил та підвищення відповідальності державних органів, а також усунення регіональних диспропорцій соціально-економічного розвитку країни.

З точки зору процесного підходу, концепція визначає завдання трансформації бюджетного менеджменту за традиційними етапами управлінського циклу, що включає в себе планування, організацію та контроль.

З точки зору результатного підходу, концепція спрямована на досягнення ключових цілей щодо ефективності функціонування сектору публічних фінансів. Основні завдання включають забезпечення соціально-економічного

зростання країни та усунення регіональних диспропорцій, підвищення якості державного управління та підвищення довіри громадськості. Розроблена інтегрована дескриптивна концепція трансформації бюджетного менеджменту створює методологічний фундамент для вдосконалення нормативно-правового, інституційного, інструментального та аналітичного забезпечення реформування сектору публічних фінансів в Україні.

Досліджено, що актуальними викликами для розвитку сфери публічного управління є підвищення продуктивності надання суспільних послуг, ефективність сектору публічних фінансів, організаційні зміни в апаратах управління публічними фінансами, взаємозв'язок цілей державної фінансової політики та поточних запитів суспільства, а також трансформація механізмів утворення, розподілу та використання публічних фондів держави. Згідно з положеннями Стратегії сталого розвитку "Україна-2020", одним із базових пріоритетів визначено реформування сектору публічних фінансів на основі принципів ефективності, прозорості та підзвітності.

Згідно із світовими дослідженнями, що стосуються якості публічного управління та глобального рейтингування країн за цим показником, Україна упродовж останніх років отримує негативні оцінки за всіма аспектами цього питання. Параметри, такі як контроль корупції, ефективність уряду, політична стабільність, якість державного регулювання, верховенство права, свобода голосування та підзвітність, усі відзначаються низькими показниками в контексті України. Це веде до значущого зниження рівня довіри до державних органів влади у країні.

Висновок до розділу 1

Встановлено, що ключовими викликами для розвитку галузі публічного управління є підвищення продуктивності надання суспільних послуг, ефективніше функціонування сектору публічних фінансів, впровадження організаційних змін в апаратах управління публічними фінансами, зміцнення

взаємозв'язку між цілями державної фінансової політики та потребами суспільства, а також реформація механізмів утворення, розподілу (перерозподілу) та використання публічних фондів держави. В рамках визначень Стратегії сталого розвитку "Україна-2020" встановлено, що одним із основних пріоритетів є реформування сектору публічних фінансів на основі принципів ефективності, прозорості та підзвітності.

Згідно з результатами глобального дослідження, присвяченого якості публічного управління за участю Світового банку та відповідному рейтингу країн світу (Worldwide Governance Indicators), Україна отримала негативні оцінки за всіма параметрами, такими як контроль над корупцією, ефективність уряду, політична стабільність, якість державного регулювання, верховенство права, свобода голосування та підзвітність. Це призвело до низького рівня довіри населення до державних органів влади. Результати дослідження Edelman Trust Barometer для 28 країн світу підтверджують, що рівень довіри громадян до державних структур є найнижчим (41% у 2021 році) серед всіх розглянутих сфер, включаючи бізнес, владу, медіа та громадський сектор. Високий рівень корупції визначено як одна з ключових причин такої недовіри до держави.

У даній роботі було проведено узагальнення наукових підходів до трактування ключового категоріально-понятійного апарату, пов'язаного із вивченням бюджетних відносин, зокрема термінів "бюджет", "бюджетна система", "бюджетний устрій", "бюджетний механізм", "бюджетний процес", "бюджетна політика", "бюджетний менеджмент" та інших. Враховуючи те, що більшість з цих понять зосереджують увагу на організаційних (бюджетний процес, устрій), функціональних (бюджетна політика) чи інструментальних аспектах (бюджетний механізм), було визначено, що саме термін "бюджетний менеджмент" на найбільш влучний спосіб відображає ті аспекти, які є найбільш суттєвими у контексті реформування сектору публічних фінансів.

У роботі бюджетний менеджмент розглядається як система взаємопов'язаних дій (управлінських функцій) та методів, спрямованих на ефективне управління бюджетними ресурсами і відносинами, що виникають у

процесі руху бюджетних потоків. Бюджетний менеджмент визначає основні орієнтири та цілі державної бюджетної політики, впливає на інвестиційну привабливість держави і має значний вплив на якість життя населення.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ПОКАЗНИКІВ БЮДЖЕТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

2.1. Аналіз складових бюджетного менеджменту

В даний момент економіка України переживає тривалу кризу, основні причини якої пов'язані з воєнними подіями. Загроза незалежності та територіальної цілісності країни визначила необхідність перегляду та оптимізації витрат Державного бюджету України, з фокусом на підвищенні пріоритетності видатків на оборону та потреби Збройних Сил України.

На нашу думку, в умовах воєнного конфлікту важливо впровадити механізми "стрес-тестування" бюджетного процесу, які враховуватимуть основні та найбільш ймовірні зміни індикаторів стану державних фінансів та оптимальних обсягів державних витрат. Для впровадження таких заходів слід визначити очікуваний обсяг бюджетних доходів, урахувавши прямі та непрямі наслідки негативних шоків, зокрема воєнних дій. Це включає зниження податкових надходжень у таких ситуаціях. Крім того, слід оцінити можливі розміри додаткових витрат, пов'язаних з реалізацією умовних і неявних зобов'язань у не вигідних умовах, наприклад, на відновлення економіки та соціальні програми для постраждалих осіб. Також важливо визначити шляхи адаптації державних фінансів до негативних зовнішніх впливів, враховуючи зменшення доходів від зовнішньоекономічної діяльності, можливе значне збільшення державних витрат і зростання обсягів боргових зобов'язань, як зовнішніх, так і внутрішніх.

В контексті воєнного конфлікту слід провести оцінку необхідного обсягу фінансування, враховуючи можливі втрати доходів і додаткові витрати. Також важливо визначити джерела фінансування, враховуючи погіршення доступу до фінансових ринків. У випадку, якщо доступні джерела фінансування недостатні для повного покриття витрат, слід розглянути варіанти скорочення (секвестрування) витрат.

Одним із важливих заходів для зменшення негативних впливів на стан державних фінансів і показники бюджету є впровадження і дотримання бюджетних правил, які встановлюють кількісні обмеження на бюджетні параметри. Це сприятиме збільшенню адаптаційних можливостей економіки та бюджету до військових дій.

Відповідно до зазначених обставин, ситуація щодо видатків Державного бюджету України стала надзвичайно складною та вимагала екстреного перегляду. Анексія Криму та збройний конфлікт на сході країни призвели до надзвичайних витрат на обороноздатність. Відновлення інфраструктури, яка була зруйнована внаслідок конфлікту, і забезпечення потреб внутрішньо переміщених осіб додатково обтяжили фінансову ситуацію.

Економічні втрати через зменшення податкових та експортних надходжень, масова міграція населення та інші фактори призвели до того, що економіка України працює на рівні приблизно 42% від довоєнного рівня. Це створює необхідність ретельного планування та ефективного управління ресурсами.

Оперативне реагування та прийняття швидких рішень на рівні всіх інститутів державної влади, зокрема щодо змін до Закону про Державний бюджет України на 2022 рік, є ключовим для забезпечення функціонування фінансової системи та виконання її функцій. Зміни в видатках мають бути спрямовані на забезпечення потреб Збройних сил України, правоохоронних органів, бюджетних установ і соціальних програм. Оптимізація видатків у цих умовах вимагає ретельного планування та врахування найважливіших пріоритетів.

Розуміючи важливість політики пріоритетного фінансування обороноздатності та інших секторів, пов'язаних із забезпеченням національної безпеки, важливо також враховувати стабілізацію ситуації. Оптимізація витрат бюджету є розумним кроком у контексті бюджетного дефіциту та складнощів, пов'язаних із втратами та відновленням територій.

Однак така політика також повинна бути балансованою, враховуючи

потреби соціальних програм та забезпечення громадянського добробуту. Розрив між видатками та доходами бюджету є серйозним викликом, і стратегія фінансування повинна бути узгодженою та зорієнтованою на досягнення національних цілей.

Суттєве покращення ситуації може вимагати також стимулювання економіки, залучення інвестицій та реформ, спрямованих на підтримку сталого економічного зростання. Збалансований підхід до фінансової політики, який враховує оборону, соціальні потреби та економічний розвиток, може бути важливим для стабілізації ситуації та підтримки національних інтересів. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

Динаміка виконання Державного бюджету України у 2018–2022 рр.

Роки	Доходи		Видатки	
	млн. грн.	% ВВП	млн. грн.	% ВВП
2018	928108,3	26.08	985842,0	27.70
2019	998278,9	25.12	1072891,5	26.99
2020	1076016,7	25.66	1288016,7	30.71
2021	1296852,9	23.75	1490258,9	27.30
2022	1323923,8	34.43	1499469,9	52.12

У 2022 р. наповнення бюджету відбувалося в умовах глибокої соціально-економічної кризи, воєнних дій на значній території України, внаслідок чого доходи бюджетів усіх рівнів зазнали критичних втрат. У той же час, доходна частина державного бюджету була виконана на прийнятному рівні (+15,1 % від визначеного Законом), насамперед за рахунок надходження грантової допомоги. Зокрема, спостерігалися:

Фактори, які вплинули на втрати податкової бази. Податкові надходження до Державного бюджету України в 2022 р. становили 949,8 млрд грн, що на 157,3 млрд грн, або на 14,2 %, менше порівняно із 2021 р. Як наслідок, питома вага податкових надходжень скоротилася на 32,2 в. п.: з 85,4 % – у 2021 р. до 53,1 % загального обсягу доходів – у 2022 р. Найбільші втрати припали на митні платежі: ПДВ (-33,5 % у 2022 р. порівняно з 2021 р.) та акцизний податок

(-47,7 % у 2022 р. порівняно з 2021 р.) із ввезених товарів, ввізного мита (-36,7 % у 2022 р. порівняно з 2021 р.). Основна причина – падіння обсягів імпорту та надання широкої низки митних пільг); Падіння надходжень ПДФО через втрату доходів найманими працівниками вдалося компенсувати ПДФО з грошового забезпечення військовослужбовців (+7,9 % у 2022 р. порівняно з 2021 р.). Падіння надходжень з податку на прибуток (-20,8 % у 2022 р. порівняно з 2021 р.) було зумовлене погіршенням фінансових результатів бізнесу.

Падіння надходжень акцизного податку з вироблених в Україні підакцизних товарів (продукції) (-26,7 % у 2022 р. відносно 2021 р.) було зумовлене низкою чинників:

- 1) зупинкою виробництва пального в Україні;
- 2) зменшенням виробництва сигарет – у перші місяці після 24 лютого 2022 р. кілька великих тютюнових фабрик потрапили в окупацію або зупинили виробництво через близькість до лінії фронту;
- 3) обмеженням продажу алкоголю в умовах воєнного стану;
- 4) встановленням нульових та згодом знижених ставок акцизу на пальне;
- 5) меншими обсягами виробництва електроенергії (підакцизний товар) через захоплення окупаційними військами РФ Запорізької АЕС та обстріли інших об'єктів генерації, а також меншими обсягами споживання електроенергії через руйнування великих промислових споживачів, таких як «Азовсталь», та цілих населених пунктів, міграцію людей за кордон;
- б) зменшенням кількості споживачів усіх підакцизних товарів.

Залучення кредитів, фінансової допомоги та грантів від різних джерел стало необхідністю для покриття бюджетного дефіциту та забезпечення необхідних видатків, зокрема, в сферах обороноздатності та інших секторах, пов'язаних із національною безпекою. Такий підхід є типовим для країн, які переживають складні періоди, такі як війна чи економічні кризи.

Щодо відсутності єдиної державної стратегії, це може бути викликом для ефективного управління фінансами та реалізації національних інтересів.

Створення чіткої та узгодженої стратегії є важливим елементом успішного управління бюджетом та ресурсами. Така стратегія допомагає визначити пріоритети та ефективно розподіляти ресурси для досягнення конкретних цілей. Забезпечення узгодженості інвестицій, соціальних витрат та економічного розвитку є ключовим елементом для сталого зростання та благополуччя країни.

У разі відсутності чіткої стратегії може виникати ризик розкидання ресурсів та неефективного використання бюджетних коштів. Розробка і реалізація такої стратегії може виявитися важливою для підтримки ефективного управління та забезпечення національних потреб. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2.

Аналіз структури видатків Державного бюджету України у 2018-2022 роках

%

Групи видатків	2018	2019	2020	2021	2022	Абсолютний приріст, +,- 2022 / 2018	Абсолютний приріст, +,- 2022 / 2021
Загальнодержавні функції	16.53	15.68	12.72	13.87	7.47	-9,06	-6,4
у т.ч. обслуговування держборгу	11.71	11.11	9.29	10.44	55,6	+43,89	+45,16
Оборона	9.84	9.94	9.35	8.56	42.24	+32,4	+33,6
Громадський порядок, безпека, судово-влада	11.86	13.06	12.24	11.70	16.39	+4,53	+4,69
Економічна діяльність	6.45	6.74	13.11	12.14	3.53	-2,92	-8,61
Охорона навколишнього- го середовища	0.53	0.59	0.52	0.55	0.17	-0,36	-0,38
Житлово-комунальне господарство	0.03	0.01	0.01	0.01	0.02	-0,01	-0,01
Охорона здоров'я	2.29	3.59	9.70	11.44	6.81	+4,52	-4,63
Духовний та фізичний розвиток	1.03	0.93	0.76	1.07	0.41	-0,62	-0,66
Освіта	4.50	4.81	4.10	4.28	2.16	-2,34	-2,12
Соціальний захист та соціальне забезпечення	16.62	20.38	25.06	22.77	15.75	-0,87	-7,02
у т.ч. соціальний захист пенсіонерів	15.22	16.99	15.70	13.50	14.7	-0,52	+1,2

Збільшення витрат на погашення та обслуговування державного боргу може бути зумовлене як самим зростанням обсягів боргу, так і змінами

валютних курсів. За вказані роки відсоткові зобов'язання за боргом значно зросли у відсотковому співвідношенні до видатків бюджету. Така ситуація може бути викликана великим обсягом запозичень або зміною умов видачі кредитів.

Щодо біфуркації показників видатків бюджету на різні сфери, це може свідчити про невизначеність або розбіжність в пріоритетах держави. Відсутність чіткої бюджетної стратегії може призводити до того, що різні галузі та напрями не отримують достатньо уваги чи ресурсів для ефективного функціонування. Управління ресурсами та визначення пріоритетів важливі для забезпечення збалансованого розвитку країни.

Прийняття єдиної бюджетної стратегії, яка відобразить національні цілі та завдання, може сприяти більш ефективному використанню бюджетних ресурсів та досягненню стратегічних цілей країни. (табл. 2.2.).

Виявлення того, що кожен уряд прослідковував не загальнодержавну стратегію, а впроваджував окремі інтереси, стає очевидним. Зокрема, після анексії Криму та ведення гібридної війни на сході України, реалізація державної цільової економічної програми щодо розвитку автомобільних доріг загального користування державного значення в період з 2018 по 2022 роки, а також проєкту "Велике будівництво", який передбачав масштабну розбудову якісної інфраструктури України у 2022 році, виглядає суперечливо. Незважаючи на необхідність таких проєктів для поліпшення якості інфраструктури та автомобільних доріг, а також для створення нових соціальних об'єктів, ці витрати реалізувалися в умовах постійних загроз від боку Росії. У таких обставинах важливість видатків на укріплення обороноздатності, технічне переозброєння та інші компоненти, які б забезпечили належний рівень боєздатності Збройних сил України, вимагала пріоритетного фінансування.

Пандемія стала серйозним викликом для світової спільноти та України, зумовивши збільшення видатків на охорону здоров'я та протидію наслідкам коронавірусу. Якщо раніше група видатків на охорону здоров'я становила 2%

від сукупних видатків державного бюджету, то у 2020 році цей показник зрос до 9,7%, а у 2021 році – до 11,44%. Важливо враховувати економічні дисбаланси, що виникли внаслідок обмежень, введених для боротьби з пандемією. Негативні тенденції в економіці світу та України призвели до зменшення грошових доходів громадян, обмежень у комунікаціях і обмежених можливостей реалізації професійного потенціалу. Це вимагало додаткового фінансування соціального захисту для підтримки окремих категорій населення. Група видатків на соціальний захист та соціальне забезпечення зросла з 20,38% у 2019 році до 25,06% у 2020 році. Уряд змушений був здійснити ці витрати для забезпечення ефективних заходів по боротьбі з пандемією та збереження необхідного рівня благополуччя громадян.

Аналізуючи обсяги видатків на оборону країни, можна зауважити, що вони вирости з 9,84% у 2018 році до 42,24% у 2022 році [4]. Незважаючи на ті виклики та загрози, які існували з боку Росії, в Україні відсутність єдиної політики фінансування через механізм державного бюджету для переозброєння та задоволення потреб Збройних сил України призвела до негативних наслідків, особливо в перші місяці повномасштабної агресії з боку Росії.

В умовах повномасштабного російського вторгнення на територію України важливо, що всі вертикалі влади оперативно реагували на необхідність секвестрування державного бюджету, враховуючи обставини зменшення доходної частини та перегляду й оптимізації структури видатків.

Це дало можливість сконцентрувати фінансові ресурси на тих завданнях, які забезпечили подолання дисбалансів у фінансуванні Збройних сил України. І якщо в перші місяці війни джерелами покриття дефіциту стали кредити Національного банку України та емісія військових облігацій, то надалі це була фінансова підтримка наших західних партнерів, загалом становлячи 120 мільярдів доларів США. На сьогодні Державний бюджет України щомісяця потребує близько 5 мільярдів доларів США для покриття дохідної складової, тому існує необхідність додаткового фінансування з боку наших західних партнерів.

Державний бюджет на 2023 рік відображає макроекономічні дисбаланси, що виникли в Україні через військову агресію Росії, такі як окупація понад 20% території, руйнування підприємств, соціальної та критичної інфраструктури. Внаслідок цього спостерігається спад ВВП на понад 35% у 2022 році.

Основні макроекономічні показники, які визначають показники Державного бюджету України на 2023 рік, включають зростання ВВП на 3,2%, що забезпечить обсяги номінального ВВП на рівні 6279,3 млрд грн.

Прогнозована інфляція становить 28%, курс національної валюти – 45,8 грн за долар США, середня зарплата – 18500 грн, мінімальна зарплата – 6700 грн. Доходи бюджету передбачено в сумі 1329,3 млрд грн, видатки – 2580,7 млрд грн. Прогнозований дефіцит становитиме 20,6% ВВП [10]. Зрозуміло, що покриття такого значного дефіциту бюджету неможливе без фінансової допомоги від західних партнерів.

Специфічно, США планує надати фінансову допомогу Україні на 2023 рік у розмірі 44,5 млрд доларів, а ЄС – 18 млрд євро. Передбачається отримання окремих грантів та фінансової підтримки від інших країн та міжнародних фінансових інститутів.

Дуже важливо, що Державний бюджет України на 2023 рік враховує реалії економічної ситуації та визначає пріоритети, пов'язані з необхідністю фінансового забезпечення Збройних сил України. Згідно з Законом про забезпечення національної безпеки й оборони країни передбачено виділення 1141 млрд грн, що становить майже 50% від усього бюджету. Додаткові асигнування передбачено для охорони здоров'я (176,1 млрд грн), освіти (156 млрд грн), підтримки ветеранів (6,8 млрд грн) та захисту та забезпечення пенсіонерів (873,9 млрд грн). Індиксація за "5-7-9" відсотків також збережеться. Важливою складовою бюджету є фінансування наслідків ліквідації збройної агресії - 35,1 млрд грн [4].

Значне місце в бюджетній політиці держави відводиться бюджетній стратегії. Навіть у критичній ситуації в Україні, реалізація бюджетної стратегії в щорічних законах про Державний бюджет має на меті пріоритетні цілі

євроінтеграції та відновлення країни після перемоги. У жовтні 2022 року Голова Єврокомісії Урсула фон дер Ляєн оголосила про необхідність реалізації плану відновлення під час і після війни, відомого як "План Маршалла XXI століття". Враховуючи критичну ситуацію в Україні, видатки Державного бюджету слід спрямовувати передусім на фінансування Збройних сил України, оборонного комплексу та відновлення територіальної цілісності держави. Важливо враховувати необхідні обсяги фінансування на підготовку та реалізацію процесу відновлення України як європейської держави.

Аналіз динаміки та структури видатків Державного бюджету України за період 2018–2023 років вказує на непослідовність і суперечності фінансової та бюджетної політики країни в різні періоди.

Наприклад, у 2014 році недооцінка ризиків, пов'язаних із російською агресією, викликала недостатнє фінансування оборони та Збройних сил України, що стало проблемою в перші місяці повномасштабного вторгнення російських військ на територію України у лютому 2022 року.

Лобювання окремих проєктів, яке здійснювалося за рахунок видатків Державного бюджету протягом останніх десяти років, не відповідало пріоритетам соціально-економічного розвитку та не забезпечувало належне зміцнення незалежності та обороноздатності України.

Присутність високого рівня корупції, нецільове використання коштів, відсутність моніторингу та громадського контролю свідчать про проблеми у бюджетному процесі в Україні. Політична корупція стала неот'ємною частиною бюджетного процесу, і це неодноразово відзначається західними партнерами.

Порушення у використанні бюджетних коштів мають негативний вплив на імідж України та можуть ускладнити фінансову допомогу, а також стають перешкодою для євроінтеграції. Враховуючи це, важливо посилити державний фінансовий контроль за цільовим використанням бюджетних коштів, впроваджувати прозорість у ці процеси та забезпечувати систематичний моніторинг з боку громадських інституцій.

2.2. Аналіз фіскальних ризиків державного бюджету України в умовах війни

Справжній стан державного бюджету визначається рядом ключових факторів, що мають величезний вплив на макроекономічну стабільність. Формування бюджету піддається значним ризикам, пов'язаним із загальноекономічною ситуацією, станом державного боргу, використанням державних гарантій, фінансовою діяльністю суб'єктів господарювання у державному секторі та іншими чинниками. У період економічних труднощів виникають фінансові ризики, пов'язані із зазначеними факторами, включаючи можливість додаткових втрат для держави, особливо у зв'язку з військовими конфліктами.

Дослідження проведені вітчизняними науковцями, такими як І. Лютий, В. Кравченко, І. Луніна та К. Бліщук, а також А. Даниленко, І. Зимовець, О. Рожко, О. Тригуб, З. Варналій, Н. Медведкова і Н. Дрозд, виявили ряд теоретичних та практичних аспектів управління ризиками в системі формування державного бюджету України. Однак, варто відзначити, що деякі аспекти політики управління ризиками у сфері державних фінансів залишаються менш ефективними, ніж було плановано.

В умовах воєнного конфлікту із сусідньою країною виявляється, що існуючі стратегії та методи управління ризиками можуть потребувати адаптації та удосконалення. Отже, деякі аспекти політики управління ризиками в системі державного бюджету можуть вимагати подальших досліджень, особливо з урахуванням воєнного контексту та його впливу на економіку та фінансову стійкість країни.

Ризики в сфері державних фінансів означають ймовірність відхилення обсягів державних доходів, видатків і запозичень від їхніх очікуваних обсягів протягом певних бюджетних періодів, зазвичай на один, три і більше років. Згідно з Розпорядженням Кабінету Міністрів України "Про схвалення Стратегії підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання державного

сектору економіки" від 27 травня 2015 р. № 662-р, існує ряд фіскальних ризиків для діяльності державних підприємств. Ці ризики виникають внаслідок таких факторів, як зміни макроекономічних умов, що впливають на суб'єктів господарювання; недостатньою фінансовою дисципліною державних підприємств, що може призвести до необхідності відшкодування їхніх збитків з бюджету; існуванням заборгованості державних підприємств, яка гарантована державними гарантіями; та іншими зобов'язаннями цих підприємств, включаючи заборгованість по виплаті заробітної плати.

Фіскальний ризик, згідно з опублікованим документом Світового банку, визначається як джерело фінансового стресу, з яким уряд може зіткнутися у майбутньому. Фіскальні ризики особливо пов'язані з непередбаченими зобов'язаннями, які виникають переважно внаслідок політичних рішень і фіскального опортунізму, щоб уникнути складних адаптацій та непопулярних структурних реформ.

Існує багато підходів до визначення управління ризиками, але всі вони мають схожі складові. Українські державні фінанси чутливі до кількох значних фіскальних ризиків, таких як ризики, пов'язані з управлінням державними підприємствами та державним майном, державний борг і державні гарантії, фінансовий сектор та конфігурація макроекономічної ситуації. Ці ризики, також відомі як фіскальні, є факторами, які можуть призвести до відхилення доходів, видатків, дефіциту державного бюджету та державного боргу від запланованих показників (рис. 2.1.).

Відсутність комплексної системи управління ризиками може негативно впливати на надійність фіскальної політики, що має потенційно негативні наслідки для стійкості державного боргу та ефективного розподілу державних ресурсів відповідно до пріоритетів державної політики.

У зв'язку з аналізом макроекономічних ризиків важливо враховувати, що прогноз макроекономічної ситуації, на якому ґрунтується розрахунок показників бюджету на 2023 рік, може бути песимістичним. Наприклад, прогноз Національного банку України (НБУ) може відрізнятись від прогнозу,

на який спирається уряд.

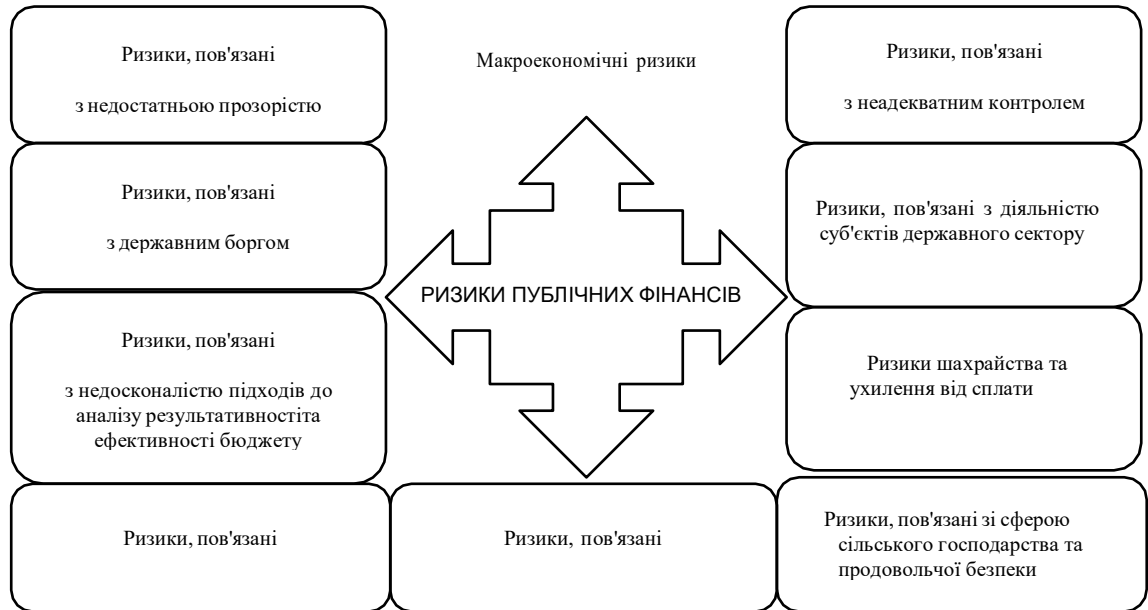


Рис. 2.1. Види ризиків у сфері публічних фінансів»

Такі розходження можуть виникнути через різні підходи до оцінки економічних та фінансових показників. Неоднозначність у прогнозуванні макроекономічних показників може ускладнити точне планування фіскальної політики та розподілу бюджетних ресурсів (табл.2. 3).

Таблиця 2.3.

Порівняння прогнозу макропоказників уряду та НБУ

	2022		2023	
	КМУ	НБУ	КМУ	НБУ
Зростання реального ВВП, %	-33,2	-37,5	+4,6	+5,5
Дефлятор ВВП, %	+28,3	+24,5	+30,7	+25,0
Номинальний ВВП, млрд грн	4680	4540	6399	5990
ІСЦ, грудень до грудня, %	+30,1	+31,0	+30,0	+20,7
Середньомісячна ЗП, % р/р(номинальна)	+0,1	-13,5	+32,0	+36,3
(реальна)	-23,1	-26,9	+1,0	+6,7
Рівень безробіття, %	27,9	28,9	28,2	+27,0
Експорт товарів і послуг, % р/р	-29,8	-35,0	+9,1	+20,8
Імпорт товарів і послуг, % р/р	-9,9	-12,2	+1,0	+9,5

Дефіцит бюджету в розмірі 20% ВВП є значним викликом для фінансової стійкості країни. Залучення фінансування з зовнішніх джерел, таких як зовнішні позики та гранти, може стати важливим ресурсом для покриття цього

дефіциту. Однак, при цьому, важливо дотримуватися збалансованого підходу, оскільки зовнішні борги також потрібно буде погашати у майбутньому, що може створити фінансові обтяження для країни.

План залучення коштів за рахунок внутрішніх позик, приватизації та інших джерел може сприяти розносторонньому фінансуванню та зменшенню залежності від зовнішніх ресурсів. Проте, важливо також враховувати економічну ситуацію та можливості внутрішнього ринку для успішного впровадження цих заходів.

В цій ситуації важливим є ефективне управління фінансовими ресурсами, прозорість у витрачанні бюджетних коштів, а також здатність до адаптації до змін у фінансовій та економічній ситуації країни (табл. 2.4.)

Таблиця 2. 4.

Показники системи державних фінансів

Показники	Млрд грн			У % до ВВП			У % до попереднього року		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023
	факт	факт	факт	факт	факт	факт	факт	факт	факт
Доходи	1295,6	1422,2	1278,8	23,7	30,4	20,0	+20,5	+9,8	-10,1
Податкові надходження	1107,1	1204,1	1156,0	20,3	25,7	18,1	+30,1	+8,8	-4,0
ПДВ	536,5	608,8	596,3	9,8	13,0	9,3	+74,1	+13,5	-2,0
Податок на прибуток	147,8	170,0	132,0	2,7	3,6	2,1	+35,9	+15,1	-22,4
Частина прибутку ДП	28,5	113,0	7,3	0,5	2,4	0,1	-59,7	+у 3 рази	-у 16 разів
Видатки	1490,3	2648,1	2513,9	27,3	56,6	39,3	+15,7	+77,7	-5,1
Оборона	127,5	632,6	870,0	2,3	13,5	13,6	+5,9	+у 4 рази	+37,5
Соціальна сфера	574,5	701,6	647,3	10,5	15,0	10,1	+14,8	+22,1	-7,7
Інвестиції	134,4	97,9	95,0	2,5	2,1	1,5	+41,6	-27,2	-2,9
Обслуговування боргу	155,3	170,6	330,7	2,8	3,6	5,2	+28,7	+9,8	+у 2 рази
Дефіцит (+гранти)	-199,2	-1239,2	-1280,1	-3,6	-26,5	-20,0	-8,9	+у 5 разів	+3,3
Зовнішні позики та гранти	111,8	753,1	1497,4	2,0	16,1	23,4	+6,6	+у 6 разів	+у 2 рази
Внутрішні позики	66,6	475,2	-225,3	1,2	10,2	-3,5	-55,4	+у 6 разів	-
Інші джерела	20,9	11,0	8,0	0,4	0,2	0,1	-	-47,3	-27,6
Національний ВВП	5459,6	4680,2	6399,0	100	100	100	+30,2	-14,3	+36,7

З початку 2014 року українська економіка перебуває в умовах гібридної

війни, ініційованої Російською Федерацією. Масштабні військові операції агресора на території України породжують низку надзвичайних викликів. Зокрема, можливе відмовлення від фінансової допомоги від міжнародних фінансових організацій та донорських країн може призвести до додаткової грошової емісії та скорочення бюджетних видатків, що негативно вплине на рівень економічного попиту та обсяги виробництва, спричиняючи додатковий тиск на цінову динаміку. Невизначеність щодо тривалості та інтенсивності військового конфлікту між Україною та Російською Федерацією може призвести до подальшого вимушеного переселення населення, продовження руйнування життєважливої інфраструктури та збільшення втрат економічного та виробничого потенціалу. Знищення полів та місць зберігання врожаю Російською Федерацією призведе до втрат в сільському господарстві, що може спричинити не лише зменшення експорту та валютних надходжень, але й викликати дефіцит продовольства на внутрішньому ринку, супроводжуючись зростанням цін на харчові продукти.

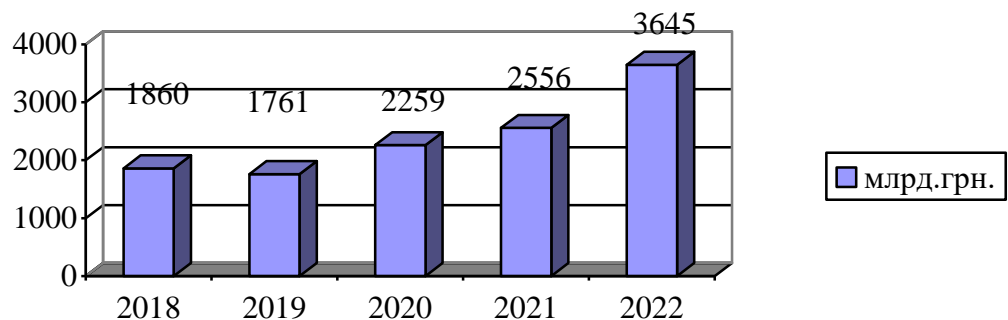


Рис.2.2. Динаміка прямого боргу млрд.грн.

Внаслідок погіршення функціонування підприємств державного та комунального секторів економіки у зв'язку з воєнним конфліктом, існує значний ризик невиконання цими суб'єктами їхніх фінансових зобов'язань перед кредиторами за позичками, отриманими під державні гарантії. Особливий небезпеку представляє можливість невиконання зобов'язань перед Міністерством фінансів України в ролі кредитора за кредитами, залученими державою від міжнародних фінансових організацій. Це створює додаткові фінансові та економічні труднощі, ускладнюючи розрахунки та

взаємовідносини між державними суб'єктами та їхніми кредиторами у 2023 році (див. рис. 2.2.-2.3.).

Великий дефіцит та переважно позичкове його фінансування призведуть до швидкого наростання державного боргу. На 2023 рік передбачено максимально допустимий рівень прямого державного боргу у розмірі 6,4 трлн грн, що становить 100,1% ВВП. Відзначимо, що перевищення цього показника на понад 60% ВВП є зазначеною загрозливою межею для рівня державного боргу.

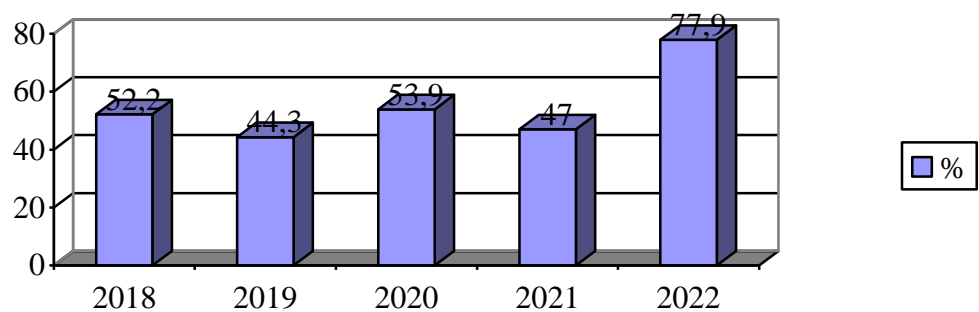


Рис.2.3. Динаміка прямого боргу % ВВП

Серед потенційних ризиків на наступний рік можна виділити наступні аспекти: Квaziфіскальний ризик: існує ймовірність невиконання зобов'язань представниками малого та середнього бізнесу. Протягом 2023 року банки-посередники, учасники проєктів з Європейським інвестиційним банком (ЄІБ), повинні перерахувати Міністерству фінансів суму 10,727.54 млн євро для погашення основного боргу та відсотків; зобов'язання перед Міжнародним банком реконструкції та розвитку (МБРР): У межах спільних проєктів з Світовим банком, які фінансуються за участю кредитних коштів під державні гарантії, АТ "Укрексімбанк" зобов'язаний у 2023 році виконати платежі перед МБРР на суму 858,464.3 млн гривень.

По-друге, підняття облікової ставки Національного банку України стає додатковим тягарем для суб'єктів господарювання державного сектору та муніципалітетів, у яких є кредити, пов'язані з обліковою ставкою НБУ, зокрема тими, що гарантовані державою. Це може спричинити дефолти та, відповідно, додаткові непередбачувані витрати для державного бюджету. Крім того,

зростання облікової ставки НБУ та темпів інфляції призведе до додаткових витрат з обслуговування державного боргу у 2023 році.

По-третє, важливо відзначити, що зменшення обсягів податкових надходжень до бюджету та термінові потреби в покритті значних поточних витрат країни в умовах війни створюють значні фіскальні ризики для державного бюджету, що може призвести до збільшення дефіциту державного бюджету та наростання державного боргу.

Ризики, пов'язані з діяльністю суб'єктів державного сектору, стали особливо відчутними для державних підприємств, які почули на собі усі негативні наслідки війни в країні, що призвело до погіршення їхнього фінансово-економічного стану. З'явлення нових викликів у діяльності державних компаній призвело до наступних негативних наслідків: втрата активів і трудових ресурсів, недостатність обігових коштів і, відповідно, зростання потреби в залученні додаткових ресурсів; значне зменшення обсягів виробництва та реалізації; значне підвищення цін на енергетичні ресурси, сировину та матеріали; проблеми з логістикою та її здорожчання; втрата ринків збуту.

Державні компанії зазнали серйозних втрат внаслідок негативних наслідків війни, зокрема через руйнування виробничих активів і загрозу життю працівників. У цей перелік також доцільно включити погіршення платоспроможності та збільшення заборгованості, погіршення та здорожчання логістики, що, відповідно, обмежує їхню діяльність.

У зв'язку зі зростанням кібератак на сайти державних органів влади та державних підприємств, багато з них обмежені у доступі. Недостатній доступ до звітної інформації державних компаній ускладнює проведення оцінки фіскальних ризиків, пов'язаних з їхньою діяльністю. У такому випадку можна користуватися лише певними оцінками щодо загального фінансового стану окремих державних компаній, значущих змін, що відбулися в умовах їхнього функціонування, та впливу на їхні фінансові результати. Таким чином, в Україні існує збільшений фіскальний ризик, пов'язаний з діяльністю державних

компаній, через ряд причин, таких як невизначеність тривалості та характеру розвитку війни, потенційні наслідки війни в довгостроковій перспективі, а також можливість відновлення воєнних дій до моменту створення ефективної колективної системи безпеки.

Державні компанії зазнали серйозних втрат внаслідок негативних наслідків війни, зокрема через руйнування виробничих активів і загрозу життю працівників. У цей перелік також доцільно включити погіршення платоспроможності та збільшення заборгованості, погіршення та здорожчання логістики, що, відповідно, обмежує їхню діяльність.

У зв'язку зі зростанням кібератак на сайти державних органів влади та державних підприємств, багато з них обмежені у доступі. Недостатній доступ до звітної інформації державних компаній ускладнює проведення оцінки фіскальних ризиків, пов'язаних з їхньою діяльністю. У такому випадку можна користуватися лише певними оцінками щодо загального фінансового стану окремих державних компаній, значущих змін, що відбулися в умовах їхнього функціонування, та впливу на їхні фінансові результати. Таким чином, в Україні існує збільшений фіскальний ризик, пов'язаний з діяльністю державних компаній, через ряд причин, таких як невизначеність тривалості та характеру розвитку війни, потенційні наслідки війни в довгостроковій перспективі, а також можливість відновлення воєнних дій до моменту створення ефективної колективної системи безпеки.

Кредитний ризик залишається одним з ключових факторів, і його реалізація становить найбільшу загрозу для сектору, відповідно до очікувань Національного банку України. Прогнозується, що банки втратять принаймні 20% свого кредитного портфеля через воєнний конфлікт, що викличе фінансово-економічну кризу. Особливо високим ризиком є кредити, забезпечені заставою, видані на тимчасово окупованих територіях та на територіях з активними бойовими діями. Знищення заставного майна, такого як житло та автотранспорт, а також погіршення платоспроможності населення може призвести до значних втрат у кредитному портфелі банків, роблячи його

непрацюючим.

У умовах невизначеності та, відповідно, неможливості точного розрахунку обсягу матеріальних втрат, фінансові установи змушені формувати значні резерви на випадок кредитних збитків, що негативно впливає на рівень доходності банків. Згідно інформації, наданої Фондом гарантування вкладів фізичних осіб, в період воєнного стану спостерігається постійне зростання ризиків банкрутства банків. Незважаючи на заходи, прийняті державою та Національним банком України, спрямовані на пом'якшення цих ризиків через введення стовідсоткової гарантії на вклади фізичних осіб, після завершення військового стану існує ймовірність реалізації ризиків банкрутства фінансових установ.

Ризики, пов'язані із соціальною сферою, визначаються першочерговим фінансуванням видатків у поточному році, орієнтованим на військові заходи, підвищення обороноздатності країни та забезпечення необхідних соціальних витрат, спрямованих на підтримку населення, яке постраждало від війни.

По-перше, у 2022 році виникли фіскальні ризики, пов'язані з невиконанням планових показників власних надходжень Пенсійного фонду через зменшення кількості найманих працівників та недосягнення запланованих темпів зростання фонду оплати праці. Це стало результатом зростання заборгованості зі сплати єдиного внеску на загальнообов'язкове соціальне страхування та відшкодування пільгових пенсій, а також зниження рівня платоспроможності підприємств, установ і організацій у сфері сплати обов'язкових страхових внесків через зменшення доходів та припинення діяльності внаслідок воєнної агресії Російської Федерації, проведення бойових дій та введення воєнного стану на території України. Також спостерігається тенденція до зростання заборгованості Пенсійного фонду за позиками, наданими з єдиного казначейського рахунку для покриття тимчасових касових розривів, яка залишається актуальною й надалі.

По-друге, відповідно до даних Міністерства соціальної політики, існує високий ризик зростання заборгованості з виплати матеріального забезпечення

за страхуванням у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності через зменшення надходжень від суми єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування. Таким чином, доходова частина бюджету Фонду соціального страхування України може зазнати збитків в розмірі 4,2 млрд грн до кінця 2023 року.

Паралельно з цим, внаслідок введення воєнного стану відзначається суттєве зменшення надходжень до Фонду загальнообов'язкового державного соціального страхування на випадок безробіття. Здійснюється очікуване збільшення кількості зареєстрованих безробітних до 762 тис. осіб до кінця поточного року, проте це число залишається меншим порівняно із попереднім роком. Така ситуація пояснюється значною кількістю громадян, які через воєнні дії не можуть звертатися до Державної служби зайнятості. Отже, очікується, що пік реєстрації безробітних настане після деокупації та завершення воєнних дій на відповідних територіях.

Отже, серед ймовірних ризиків у 2023 році скорочення кількості зайнятих може досягти 5 мільйонів осіб, а підвищення рівня безробіття може становити 30%. У зв'язку з цим, у 2024 році можна очікувати зменшення надходжень єдиного внеску та податку на доходи фізичних осіб через зниження рівня зайнятості населення.

Також важливими ризиками є ті, що пов'язані зі сферою сільського господарства та продовольчої безпеки держави. До початку війни Україна була одним з провідних постачальників продовольства та сільськогосподарської продукції на світовий ринок, забезпечуючи до половини загального експорту країни. Проте повномасштабне вторгнення Російської Федерації в Україну створило нові виклики у сфері сільського господарства та продовольчої безпеки.

Руйнування та серйозні пошкодження сільськогосподарської, складської та транспортної інфраструктури, а також енергетичної та переробної промисловості суттєво зменшили експортні можливості України та викликали дефіцит продукції на світових ринках.

Війна суттєво змінила експортний потенціал України та вплинула на глобальні ринки. Порушення стабільного постачання аграрної продукції з України вже призвело до раптового підвищення світових цін на зерно. З цього приводу важливо розширити можливості експорту для збільшення валютних надходжень в економіку України.

Зростання вартості пального та посівних матеріалів призвело до підвищення витрат на виробництво сільськогосподарської продукції та ускладнило фінансування поточної діяльності в аграрному секторі. У контексті обмежень щодо реалізації продукції та обмеженого доступу до фінансових ресурсів, існують серйозні загрози банкрутства аграрних підприємств.

Негативні зміни у галузі сільського господарства вплинуть на обсяги податків та платежів до бюджету в 2024 році. Таким чином, сільськогосподарські товаровиробники будуть потребувати значної підтримки, яка може бути надана шляхом залучення інвестицій в агропромисловий комплекс та за допомогою державних заходів.

Ризики, пов'язані з недостатньою прозорістю бюджету, свідчать про нестачу доступної інформації та обізнаність громадськості у справах бюджетних фінансів, що сприяє приховуванню інформації та підвищує ризики в сфері державних фінансів. У 2021 році індекс відкритості бюджету України склав 65 із 100, перевищуючи середньосвітовий показник у 45. Індекс відкритості 61 або вище свідчить про те, що країна публікує достатньо інформації для підтримки обговорення бюджету громадськістю. Це вражаючий результат у порівнянні з іншими країнами, такими як Румунія (63), Вірменія (61), Польща (60), Чехія (60), Угорщина (44), Молдова (57), Угорщина (45).

Умови воєнного стану та обмежений доступ до звітної інформації ускладнюють оцінку фіскальних ризиків, пов'язаних із діяльністю державних підприємств. З урахуванням відсутності повного доступу до фінансової звітності для всіх державних підприємств, оцінка їхнього фінансового стану ускладнюється. Наразі можна лише робити загальні оцінки фінансового положення окремих державних підприємств, враховуючи різкі зміни умов

їхньої діяльності та їх вплив на фінансові показники. Моделювання результатів діяльності державних підприємств у середньостроковій перспективі також стає важливим завданням у ситуації війни.

Ризики, пов'язані з неконтрольованими витратами, що спричиняють шахрайство та корупцію в державному секторі, є важливою та актуальною проблемою. Низка заходів вже була впроваджена для запобігання цим ризикам, зокрема ініціативи, такі як E-Data, ProZorro та DoZorro.

Проекти, такі як E-Data, ProZorro та DoZorro, стали успішними прикладами у боротьбі з корупцією та наданні прозорості у державних закупівлях. Для громадських активістів та ЗМІ ці платформи відкривають можливість обговорювати конкретні тендери з потенційними та наявними постачальниками, отримувати експертні думки щодо правильності формулювань у тендерних документах та отримувати професійну експертизу.

Важливим аспектом є те, що ці інструменти дозволяють здійснювати ефективний моніторинг, спрощуючи ведення обліку перевірених процедур та виявлення порушень. Зокрема, громадські активісти можуть вносити вагомий внесок у контроль над державними закупівлями, підвищуючи рівень відкритості та прозорості.

Додатково, державні замовники отримують можливість оцінити не лише конкретних постачальників, але і проаналізувати відгуки від бізнесу, внести відповідні зміни в процес закупівель та розробити власну систему управління ризиками. Важливо відзначити, що активно впроваджуються заходи для посилення взаємодії інформаційно-телекомунікаційної системи Державного казначейства України з електронною системою закупівель та єдиним вебпорталом використання публічних коштів. Ці заходи спрямовані на підвищення відкритості та прозорості у діяльності Державної казначейської служби України.

Відповідно до повноважень, наданих Бюджетним кодексом України, органи Казначейства, при виявленні порушень бюджетного законодавства розпорядниками та одержувачами бюджетних коштів, застосовують ряд заходів

впливу. Ці заходи включають у себе попередження про неналежне виконання бюджетного законодавства з вимогою усунути порушення, а також зупинення операцій з бюджетними коштами на рахунках, відкритих в органах Казначейської служби України.

З іншого боку, існують ризики, пов'язані з недосконалістю підходів до аналізу результативності та ефективності бюджетних програм. Здійснення комплексної оцінки ефективності та результативності витрат є невід'ємною частиною оптимізації видатків державного бюджету в Україні. Основною метою такої оцінки є виявлення неефективних витрат та підвищення ефективності галузевої політики. Це досягається завдяки впровадженню Бюджетної декларації як документа державного стратегічного планування на державному рівні. Цей документ визначає основні принципи бюджетної політики на середньострокову перспективу.

Важливо відзначити, що впровадження гендерно орієнтованого бюджетування в Україні буде прогресивним механізмом для підвищення ефективності та результативності витрачання бюджетних коштів. Міжнародний досвід підтверджує, що це сприятиме поліпшенню якості надання державних послуг для задоволення потреб різних соціальних груп, оптимізації обсягів і структури бюджетних видатків та раціональному використанню коштів платників податків. Зазначені заходи сприятимуть послідовній та прогнозованій фіскальній політиці, зміцненню фіскальної дисципліни, оцінці впливу реформ і врахуванню їхніх наслідків у середньостроковій перспективі, а також підвищенню ефективності та результативності державних витрат.

Нова система бюджетного планування направлена на досягнення стратегічних цілей, де найважливішим пріоритетом є покращення якості послуг, наданих за рахунок державного бюджету. При аналізі стійкості державних фінансів в Україні слід враховувати національні особливості економічного, фінансового та соціального розвитку, а також ризики, які можуть призвести до негативних наслідків.

Ризики шахрайства та ухилення від сплати податків є серйозною

проблемою, яку Україна взяла на себе виконати в рамках мінімального стандарту для Плану дій BEPS, вступивши до цієї ініціативи в січні 2017 року. Це передбачає застосування мінімальних стандартів BEPS, включаючи ефективну протидію шкідливій податковій практиці через прозорість, уникання надання податкових пільг за необґрунтованих обставин та впровадження обов'язкових правил розкриття інформації, а також створення ефективних механізмів вирішення податкових спорів.

Важливо відзначити, що неефективність управлінських дій у системі державних фінансів негативно впливає на всі сфери життя українського суспільства. Система потребує нових підходів до використання фінансових ресурсів для їхнього раціонального використання та розподілу.

Саме управління державними фінансами визначається як ключовий сегмент у державі, який вимагає нових стратегій управління та пошуку інновацій для оптимізації використання державних коштів. Ця актуальна проблема сучасності потребує підвищеної уваги, координації зусиль та розробки ефективних стратегій управління державними фінансами, зокрема у задоволення потреб держави та місцевих органів влади.

Підсумовуючи зазначимо, що зменшення ризиків державних фінансів дійсно вимагає комплексного підходу та послідовних заходів.

Ключові аспекти для зниження ризиків включають:

Надійні джерела доходів: Реальна оцінка і забезпечення сталого збору податків, а також розширення джерел доходів можуть допомогти у забезпеченні бюджету надійними фінансовими ресурсами.

Реформування видаткової частини: Ефективне управління державними витратами, перегляд програм та їх адаптація до нових умов, а також уникнення неефективного розподілу коштів можуть сприяти сталому фінансовому забезпеченню.

Удосконалення бюджетного процесу: Транспарентність, участь громадськості та ефективне управління бюджетним процесом можуть сприяти оптимізації прийняття рішень та запобіганню фінансовим ризикам.

Реформи та прискорення відновлення економіки: Активні заходи щодо відновлення виробничого потенціалу, підтримка підприємств та створення сприятливих умов для економічного розвитку можуть сприяти збільшенню податкових надходжень.

Ці заходи сприятимуть зменшенню фінансових ризиків та покращенню стану державних фінансів в умовах непевності та економічних труднощів.

Щоб підвищити стійкість та безпеку державного бюджету в умовах економічної нестабільності та воєнного стану, слід врахувати такі рекомендації:

Розширити державні програми підтримки бізнесу, збільшивши їхні обсяги та охоплення ширшого кола позичальників.

Оптимізувати бюджетні витрати, збільшуючи ефективність використання коштів на розвиток економіки та модернізацію, а також скорочуючи витрати на утримання бюрократичного апарату.

Забезпечити ефективну реакцію на економічні виклики шляхом вдосконалення системи управління фінансами та податків.

Зосередити увагу на відновленні та модернізації критично важливих секторів, таких як транспорт, енергетика та соціальні послуги, які постраждали від конфлікту. Ці заходи сприятимуть зменшенню ризиків та покращенню стану державних фінансів.

Наближення умов розміщення ОВДП до ринкової вартості гривневих ресурсів вимагає дієвих заходів з боку Міністерства фінансів. Зокрема, необхідно збільшити розміри ринкових запозичень для покриття дефіциту бюджету і зменшити пряме фінансування від Національного банку. Банки, які традиційно виступають основними кредиторами держави, повинні мати достатні резерви ліквідності для інвестування в ОВДП. Однак низька прибутковість поточних військових облігацій може стримувати їхні інвестиції. Збільшення ставок на ОВДП може сприяти підвищенню попиту на ці цінні папери, а також зменшити обсяги фінансування емісії в бюджеті Національного банку, знижуючи таким чином цінові та фінансові ризики стабільності.

Щодо фіскальних правил, вони можуть відігравати важливу роль у

мінімізації негативного впливу ризиків дефіциту бюджету. Зокрема, важливо встановлювати такі правила на основі цілей, скоригованих на циклічні коливання. Міжнародний досвід свідчить про ефективність фіскальних правил у забезпеченні макроекономічної стабільності та довіри до фіскальної політики уряду. Фіскальні норми зазвичай обмежують ключові показники бюджету, такі як рівень бюджетного дефіциту, державного боргу, сукупні доходи та видатки бюджету. Запровадження таких норм може бути важливим інструментом для забезпечення довгострокової стабільності фіскальної політики.

Також, ризики, пов'язані з кредитним портфелем банків, особливо заставні кредити на тимчасово окупованих територіях та в зоні активних бойових дій, вимагають уваги. Збільшення резервів за кредитними збитками може бути необхідним заходом для мінімізації негативних наслідків. Однак в умовах невизначеності, важко оцінити розмір понесених матеріальних втрат, що змушує банки формувати значні обсяги резервів, що впливає на їхню прибутковість.

Загальносистемні заходи, такі як гарантії на вклади фізичних осіб та підтримка банків з боку держави та Національного банку, також грають важливу роль у зменшенні ризиків банкрутства банків.

Урегулювання питань втраченого житла та потенційно проблемної іпотеки відбувається відповідно до чинного законодавства, яке надає позичальникам можливість призупинити обслуговування кредиту до отримання компенсації за пошкоджене або втрачене майно. Далі, порядок подальшого вирішення кредитних відносин залежить від ступеня шкоди, завданої позичальнику та його майну. Принцип розподілу збитків передбачає, що держава та банк спільно несуть збитки, що виникають від погашення кредитної заборгованості. Для забезпечення ефективності цього механізму важливо визначити порядок надання компенсацій позичальникам та ініціювання виплат.

Диверсифікація оподаткування імпорту є важливим заходом для фінансової стабільності. Зменшення імпорتنих мит у перші місяці війни було необхідним для забезпечення попиту на необхідні товари в умовах військового

конфлікту. З врахуванням відновлення ввізного мита, уряд повинен також розглянути можливість введення додаткових імпорتنих мит на некритичні категорії товарів і послуг. Це може сприяти збільшенню надходжень до бюджету та зменшенню дисбалансу на валютному ринку.

Висновок до розділу 2

Підвищення ефективності використання державних фінансів, що є визначальним для економічного розвитку України та підвищення добробуту громадян, можна досягти шляхом системного удосконалення механізму державного управління на рівні центральних та місцевих органів виконавчої влади.

Впровадження ризик-орієнтованого механізму державного управління в системі державного внутрішнього фінансового контролю є важливим елементом ефективної реформи державного управління. Ця ініціатива сприятиме зменшенню кількості проблемних аспектів в діяльності органів державної виконавчої влади та сприятиме підвищенню конкурентоспроможності країни.

Отже, для зменшення ризиків, пов'язаних з державними фінансами, важливо вживати послідовні заходи щодо забезпечення бюджету надійними джерелами доходів, реформування його видаткової частини, а також удосконалення бюджетного процесу з метою створення умов для підвищення якості та ефективності бюджетних рішень.

РОЗДІЛ 3. ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ УДОСКОНАЛЕННЯ БЮДЖЕТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ СЕКТОРУ ПУБЛІЧНИХ ФІНАНСІВ

3.1. Сучасні практики бюджетного менеджменту в умовах війни та прийняття оптимального бюджету

В умовах війни комунікація в команді стає надзвичайно важливою, оскільки члени команди стикаються з фізичними та емоційними викликами. Ефективні менеджери повинні бути чутливими до індивідуальних потреб своєї команди, надавати підтримку та створювати сприятливе середовище для відкритого діалогу.

Прийняття рішень в умовах війни вимагає від менеджерів вправності та великої відповідальності, оскільки вони працюють в умовах обмеженої інформації та великого тиску. Наслідки їхніх рішень можуть мати далекосяжні наслідки для організації та її працівників. Швидка оцінка ризиків, аналіз наявних варіантів та прийняття обґрунтованих рішень стають важливими навичками для ефективного управління в умовах війни.

Туман війни, що характеризується інформаційною асиметрією, дезінформацією та обмеженим доступом до розвідувальних даних, ускладнює виклики для менеджерів. Критичне мислення, досвід та знання стають ключовими елементами у прийнятті рішень в умовах військових конфліктів. Поряд з цим, звертання за порадою до досвідчених радників може стати важливим елементом у прийнятті правильних рішень в умовах воєнного туману.

Для ефективного управління в умовах війни, менеджерам також слід бути готовими адаптувати процеси і стратегії. Традиційні управлінські структури можуть виявитися неефективними, і гнучкий підхід може знадобитися для переоцінки ланцюгів постачання, коригування виробничих потужностей та диверсифікації бізнес-операцій для забезпечення стійкості в умовах

несприятливих обставин.

Дослідження з питань менеджменту та публічного управління в умовах війни в Україні є надзвичайно важливими, оскільки вони надають не лише розуміння впливу конфлікту на різні сфери управління, але і пропонують конкретні рекомендації для подолання викликів та забезпечення стійкого розвитку.

Дослідження Ватченка Б. і Шаранова Р. зосереджені на антикризовому управлінні підприємствами під час воєнних умов. Це важливий аспект, оскільки підприємства стикаються з унікальними викликами та потребують ефективного управлінського підходу для забезпечення їхньої стійкості та виживання в умовах військового конфлікту.

Дослідження Кучера Д., що розробляє стратегії управління для подолання викликів, пов'язаних з війною, може виявитися особливо цінним для організацій, які шукають конкретні практичні рішення для вирішення проблем, що виникають під час конфлікту.

Нігуренко А. звертає увагу на кризове управління в умовах війни, що може бути ключовим аспектом для державних та громадських структур.

Дослідження Смирнова, що розглядає функціональний аспект менеджменту малого та середнього бізнесу (МСБ) в умовах війни, може вказати на специфічні виклики, з якими стикаються менші підприємства в період воєнного конфлікту.

Важливим є продовження досліджень і вирішення питань трансформації менеджменту, щоб ідентифікувати ключові проблеми та розробити стратегії для їх вирішення в умовах війни. Ці дослідження можуть служити основою для подальших удосконалень у сфері менеджменту та публічного управління в контексті воєнного конфлікту.

Умови війни накладають значні виклики на менеджмент підприємств. Ключові проблеми, які виникають в умовах конфлікту, визначаються як проблеми логістики, безпеки роботи, забезпечення надійності поставок та проблеми з робочою силою. Зазначено, що відсутність готовності до зовнішніх

викликів та затримка у реагуванні можуть мати негативний вплив на ефективність та моральність команди.

Деякі ключові проблеми менеджменту в умовах війни, які варто розглянути, включають:

Затримка у реагуванні та прийнятті рішень: Раптова ескалація конфлікту може призвести до тимчасової інертності керівництва через шок або інформаційне перевантаження. Така затримка може вплинути на моральний дух та ефективність команди, а також може ускладнити процеси прийняття критичних рішень.

Невідповідна організаційна структура та відсутність чітких цілей: Різні моделі управління можуть бути вразливими без чітко визначених цілей. Відсутність ясності може сприяти плутанині в команді та втраті цінних контрактів.

Реактивне прийняття рішень та залежність від попередньо встановлених норм: В умовах стресу, які супроводжують війну, реактивне повернення до стандартних підходів може бути неефективним і не враховувати нових реалій.

Невідповідна організаційна структура та відсутність чітких цілей: Різні моделі управління можуть бути вразливими без чітко визначених цілей. Відсутність ясності може сприяти плутанині в команді та втраті цінних контрактів [7].

Реагування на ці проблеми вимагатиме гнучкості та адаптивності від менеджменту. Систематичний моніторинг ситуації, готовність до швидкого реагування та виявлення та вирішення проблем на ранніх етапах може допомогти забезпечити більш ефективне управління в умовах воєнного конфлікту.

Надмірна залежність від зовнішніх порад і жорстке дотримання особистих принципів може стати перешкодою для ефективного менеджменту, особливо в умовах воєнного конфлікту. У таких умовах, підприємства повинні бути гнучкими та адаптивними, оскільки обставини можуть швидко змінюватися.

Аналіз експертних досліджень та прикладів ефективного менеджменту в умовах війни підтверджує, що успішна трансформація орієнтована на командну роботу, реорганізацію взаємодії та побудову чітких бізнес-моделей. Здатність до адаптації та стратегічного передбачення стають ключовими для ефективного керівництва в умовах воєнного туману.

Компанії, які успішно адаптуються, акцентують увагу на цифрових даних. Зі збільшенням складності бізнесу і різноманіття операцій, точні дані щодо кожного сектору стають ключовими. Прийняття рішень на основі цифрових даних сприяє швидкості та гнучкості, що є критичним в умовах війни, коли ситуація може змінюватися дуже швидко.

Основним завданням керівництва в умовах воєнного конфлікту є розуміння нових реалій, готовність до змін та використання цифрових інструментів для оптимізації процесів та прийняття обґрунтованих рішень.

В умовах складної макрофінансової ситуації, що виникла через тривалу агресію Російської Федерації проти України, важливо надавати пріоритет стратегічним напрямкам для забезпечення обороноздатності, національної безпеки, відновлення та розвитку країни. Спрямованість на математичні принципи і прозорість в управлінні можуть служити ключовими чинниками для досягнення цих стратегічних цілей.

Зокрема, структуроване документування інформації та бізнес-процесів, а також визначені цілі можуть сприяти комфортному та ефективному робочому середовищу. Однак в умовах невизначеності та обмежень в економіці, особливо внаслідок воєнного конфлікту, важливо швидко адаптуватися та оперативно реагувати на зміни в оточуючому середовищі.

Стратегічні документи держави щодо економічного та соціального розвитку повинні бути переглянуті та актуалізовані відповідно до нових викликів. Формування нових стратегічних документів, які визначають шляхи зміцнення та перебудови економіки в умовах війни, є необхідним етапом. При цьому, стратегічні орієнтації повинні включати в себе не лише короткострокові відповіді на виклики, але й концепції для післявоєнної моделі України.

Здійснення ефективного управління вимагає чіткої визначеності цілей і принципів, які, в свою чергу, можуть визначити бізнес-моделі та стратегії розвитку. Такий підхід важливий для успішного функціонування в умовах нестабільності та змін в економічному середовищі (табл.3.1.).

Таблиця 3.1.

Показники державного бюджету на 2025–2026 роки

млн грн

Найменування показника	2025 рік (план)	2026 рік (план)
Доходи (з міжбюджетними трансфертами)	1 953 105,4	2 198 688,3
Загальний фонд	1 787 533,5	2 019 923,6
Спеціальний фонд	165 571,8	178 764,7
Повернення кредитів	18 174,8	14 099,8
Загальний фонд	17 904,8	13 824,0
Спеціальний фонд	270,0	275,8
Дефіцит "+" / профіцит "-"	1 068 894,8	771 127,9
Загальний фонд	984 000,0	710 743,0
Спеціальний фонд	84 894,8	60 384,9
Разом по розділу I	3 040 175,0	2 983 916,0
Видатки	2 995 840,9	2 955 592,7
Загальний фонд	2 769 792,2	2 725 874,1
Спеціальний фонд	226 048,7	229 718 ,6
Надання кредитів	44 334,1	28 323,3
Загальний фонд	19 646,1	18 616,4
Спеціальний фонд	24 688,0	9 706,9
Разом по розділу II	3 040 175,0	2 983 916,0

У середньостроковій перспективі, для забезпечення стійкого розвитку та подолання наслідків збройної агресії, держава повинна активно спрямовувати ресурси на декілька ключових напрямків.

Обороздатність та територіальна цілісність: Посилення зусиль щодо відновлення та розвитку Збройних Сил для ефективного протидії будь-яким потенційним загрозам. Забезпечення безпеки та відновлення територій, які постраждали від агресії.

Відновлення інфраструктури та соціально-економічний розвиток: Відновлення об'єктів критичної та соціальної інфраструктури, таких як дороги,

мости, школи та медичні заклади. Стимулювання економічного розвитку регіонів через інвестиції, підтримку підприємств та робочих місць.

Бюджетна політика та фінансова стабільність: Підвищення ефективності та результативності бюджетних витрат через перегляд підходів до реалізації державної політики. Зменшення рівня дефіциту державного бюджету та забезпечення фінансової стабільності. Збільшення прозорості у використанні бюджетних коштів для зменшення корупційних ризиків.

Важливо реалізовувати ці заходи на основі системного аналізу, узгоджених стратегій та в тісному партнерстві з різними суб'єктами господарювання та громадянським суспільством.

Створення бюджету на наступний рік та середньострокову перспективу вимагає уважного врахування стратегічних пріоритетів для відновлення та розвитку України. Основні напрямки розподілу видатків включають збільшення фінансування оборони, відновлення інфраструктури, стимулювання економіки, соціальні програми та забезпечення бюджетної стабільності. Урахування тривалості та динаміки військових дій є ключовим фактором для коректного прогнозування економічного розвитку та формування бюджетної політики.

Основні напрямки розподілу видатків можуть включати:

Оборона та безпека: Збільшення видатків на Збройні Сили та інші силові структури для забезпечення обороноздатності. Фінансування проєктів інфраструктури для підтримки оборони та безпеки.

Відновлення інфраструктури: Асигнування коштів на відновлення та ремонт критичних об'єктів інфраструктури, таких як дороги, мости, енергетичні мережі тощо. Підтримка соціальних об'єктів, таких як школи, лікарні та громадські послуги.

Стимулювання економіки: Реалізація економічних стимулів для підтримки підприємств та промисловості. Фінансування проєктів з розвитку та модернізації економіки.

Таблиця 3.2.

Основні прогностні макропоказники економічного і соціального розвитку
України та окремі припущення на 2023–2026 роки

Назва	2022 рік	2023 рік		2024 рік	2025 рік	2026 рік
	Звіт	Станом на (II читання бюджету)	Очікуване Мінекономіки	Прогноз Мінекономіки		
Валовий внутрішній продукт:						
номінальний, млрд грн	5 191,0	6 279,3	6 370,1	7 824,8	9 209,4	10 654,0
реальна зміна, відсотків, р/р	-29,1	3,2	2,8	5,0	7,0	7,5
Індекс споживчих цін:						
у середньому до попереднього року, відсотків, р/р	120,2	128,4	116,0	113,8	109,8	106,2
грудень до грудня попереднього року, відсотків, р/р	126,6	128,0	114,7	110,8	107,0	105,8
Індекс цін виробників промислової продукції:						
грудень до грудня попереднього року, відсотків, р/р	138,2*	132,2	119,4	112,5	108,6	107,1
Середньомісячна заробітна плата працівників, бруто, номінальна, грн	14 847	18 261	18 118	21 852	25 645	29 625
Рівень безробіття населення у віці 15–70 років за методологією МОП, відсотків до робочої сили відповідного віку	18,4	18,7	18,8	13,4	11,5	10,8
Сальдо торговельного балансу, визначене за методологією платіжного балансу, млн доларів США	-25 662	-15 293	-34 130	-24 821	-22 559	-20 063
Експорт товарів та послуг: млн доларів США	57 005	61 319	57 585	61 880	69 227	81 072»

Соціальна сфера: Забезпечення фінансування для системи охорони здоров'я та соціального захисту. Підтримка програм освіти та розвитку кадрового потенціалу.

Бюджетна стабільність: Раціоналізація бюджетних витрат та підвищення їх ефективності. Зменшення дефіциту бюджету та управління борговою стійкістю.

Урахування тривалості та динаміки військових дій є ключовим фактором для коректного прогнозування економічного розвитку та формування бюджетної політики (табл.3.2.).

Зменшення невизначеності та підтримка від провідних країн світу у подоланні наслідків війни перш за все сприятимуть відновленню інвестиційної активності в Україні. Розблокування ключових морських портів суттєво полегшить логістичні процеси, сприяючи відновленню вітчизняних експортних зв'язків. Зниження рівня безпекових ризиків, поєднане з активізацією післявоєнної відбудови країни, сприятиме поверненню вимушених мігрантів, що також стане значущим фактором економічного відновлення у середньостроковій перспективі.

Важливим фактором економічного відновлення у середньостроковій перспективі є усвідомлення не виправданості механічної відбудови зруйнованих виробничих комплексів та об'єктів цивільної інфраструктури, більшість яких було споруджено ще в радянські часи, тобто понад 30–50 років тому. Післявоєнне відновлення економіки України повинно базуватися на переосмисленні парадигми функціонування вітчизняної економіки, спрямованому на:

Відновлення та розвиток інфраструктури: відповідно до найкращих міжнародних стандартів для підвищення ефективності транспортних зв'язків, привертання інвестицій і створення основи для подальшого економічного розвитку.

Організація життєвого циклу технологій: включаючи розробку, виробництво, продаж та обслуговування нових інноваційних продуктів і послуг в Україні, з використанням власних технологій та інфраструктури.

Розвиток інновацій та промисловості: заохочення високотехнологічної промисловості та інноваційних технологій, враховуючи значний потенціал України.

Розвиток інноваційної інфраструктури малого і середнього бізнесу: створення інноваційних центрів, акселераторів та інкубаторів, надання

фінансової, консультативної та технічної підтримки, сприяння виникненню та розвитку інноваційних компаній.

Розвиток технічної освіти: підготовку кваліфікованих кадрів для інноваційних галузей, створення можливостей отримання нових знань та практичних навичок.

Зазначений комплекс заходів сприятиме інтенсивному відновленню економічного розвитку, що в свою чергу призведе до швидкого зростання багатофакторної продуктивності та компенсації понесених втрат внаслідок військової агресії російської федерації. На жаль, внаслідок постійних терористичних атак та руйнувань, обсяги допомоги, кредитів та інвестицій, необхідних для відновлення країни, наразі неможливо точно обчислити. За даними «Другої швидкої оцінки збитків і потреб: лютий 2022 – лютий 2023» (RDNA2), прямі збитки в Україні протягом першого року війни становили щонайменше понад 135 мільярдів доларів США. Найбільше постраждали сектори житлового будівництва, транспорту, енергетики, торгівлі та промисловості. Проте такі оцінки є неостаточними, і з новими даними та відновленням контролю над територіями України може відбутися суттєве збільшення обсягів завданих збитків та шкоди.

Інвестиційна політика відновлення України буде активно спрямована на надолуження понесених втрат у співпраці з міжнародними партнерами та донорами. Також передбачено заходи для створення сприятливого інвестиційного клімату та привертання приватного капіталу для виробництва конкурентоспроможної продукції. З урахуванням того, що інтеграція в спільний ринок ЄС – це довгострокова перспектива, Уряд спрямовуватиме зусилля на відновлення економіки за планом післявоєнного відновлення, спільно розробленим з міжнародними партнерами. Також буде акцентовано на реформах для поліпшення умов бізнесу, зменшення регуляторних бар'єрів, диджиталізації та розвитку ефективної фінансової та інституційної інфраструктури. Це стимулюватиме виробників до розробки та впровадження інвестиційно-інноваційних стратегій.

Реформи Уряду також будуть спрямовані на підтримку малого та середнього бізнесу, зокрема, за допомогою програми державної підтримки «Доступні кредити 5-7-9 %». Це сприятиме прискореному прийняттю змін та швидкій адаптації малими та середніми підприємствами до нових умов функціонування та потреб споживачів. Уряд продовжуватиме політику, спрямовану на створення сприятливого середовища для підприємництва, зокрема, спрощенням доступу до фінансів та зменшенням витрат бізнесу. Такі заходи допоможуть малим та середнім підприємствам надолужити втрачений потенціал у забезпеченні стійкого економічного і соціального розвитку України.

Розробка оптимального бюджету передбачає визначення тих податкових надходжень, які забезпечать надання максимальної кількості суспільних благ кожному члену суспільства. Урахування кількості суспільних благ, необхідних суспільству, пов'язане з правилами голосування та прийняття рішень. Згідно зі сучасною фінансовою наукою та досвідом провідних демократичних країн, прозорість у бюджетних рішеннях сприяє оптимізації бюджету.

Швеція служить прикладом ефективної фінансової системи, де відкритість голосування за бюджети різного рівня грає ключову роль. У своїй державній системі Швеція відрізняється близькістю влади до народу і відсутністю корупції. Наприклад, в стокгольмській мерії передбачені окремі місця для "вільних слухачів", де кожен має можливість обговорювати питання витрат міського бюджету. Принципи відкритості також розповсюджуються на засідання парламенту та можливість громадян звертатися до короля чи прем'єр-міністра.

У порівнянні із привілеями українських представників влади, особливо тих, хто вийшов на пенсію, привілеї шведських представників є обмеженими, зокрема, безкоштовним проїздом в міському транспорті (за винятком приватних подорожей) та житлом у центрі Стокгольму. Це визначає значну відмінність на користь шведського підходу в порівнянні з українським.

Підходи економіки добробуту Парето до розв'язання проблеми

оптимального бюджету відрізняються від сучасної фінансової науки. За цим підходом оптимальну пропозицію суспільних благ можна вивести, враховуючи переваги, що існують у суспільстві. Проте, практика показує, що задоволення зростаючих потреб всіх членів суспільства одночасно неможливе, оскільки це може викликати ухилення від оподаткування та небажання працювати.

У світлі цього, в розвинених країнах зростає контроль за доходами малозабезпечених верств населення, щоб уникнути незаконного отримання допомоги. Аналогічні явища присутні й в Україні, тому важливо уважно перевіряти отримувачів соціальної допомоги, особливо тих, хто претендує на відшкодування за житло, зруйноване російськими окупантами.

Паралельно з оптимальною пропозицією товарів для індивідуального споживання, можна теоретично визначити оптимальну пропозицію державних благ. Проте, вирішення цієї проблеми може бути ускладненим через переговорний процес та важкість досягнення граничного рівня добробуту з використанням правила однотайності. Це може призводити до прийняття неоптимального бюджету, оскільки результати, отримані за допомогою правила однотайності, можуть відрізнятися від тих, які були б ухвалені за правилом більшості.

Україна стикається з проблемами управління бюджетною системою, особливо після реформ 2014 року, які вплинули на Бюджетний Кодекс та податкову систему. Зокрема, зниження ставки єдиного соціального внеску (ЄСВ) з 41% до 22% у 2016 році призвело до значного дефіциту коштів у Пенсійному фонді, який мусив бути покритий з Державного бюджету. Важливо також зменшити неефективні витрати держави та місцевих бюджетів.

Експерти рекомендують оптимізувати бюджет шляхом покращення доходної та видаткової частин. Зниження частки видатків держави у ВВП з 51% до 35-37% може прискорити економічне зростання на 1-2% ВВП щорічно. Проте, в умовах війни з Росією така оптимізація поки не є можливою.

Щодо соціальної підтримки населення, важливо шукати ефективні

рішення. Експеримент в м. Калуші, де отримувачі субсидій отримують спеціальну платіжну картку, може зменшити витрати на комунальні послуги та зробити систему менш корумпованою. Такий механізм може також стимулювати економію енергоресурсів, оскільки власники карток зацікавлені у зменшенні витрат.

Загалом, оптимізація бюджету та реформи в соціальній сфері вимагають комплексного підходу та урахування специфіки внутрішніх та зовнішніх умов.

В період з 2014 по 2016 роки Україна зазнала значних фінансових втрат внаслідок підтримки банківської системи, яка постраждала через війну на Донбасі та анексію Криму. Заборгованість банків перед Національним банком України (НБУ) становила понад 60 мільярдів гривень, а багато банків, які збанкрутували, видавали ризиковані кредити своїм співвласникам, що призвело до необхідності компенсації коштів державою.

У березні 2015 року були внесені поправки до Закону "Про банки і банківську діяльність", які обмежили угоди банків з пов'язаними особами на неринкових умовах. Проте, процес імплементації цих та інших регулятивних норм затягується.

Робота над оздоровленням банківської системи включає тестування перших десяти банків і формування планів операцій з пов'язаними особами. Діагностика другої десятки банків також завершена, а фінансові установи формують та узгоджують плани з НБУ.

Очищення банківської системи від неефективних банків сприятиме оздоровленню фінансової системи в цілому. Це може також припинити практику обману іноземних інвесторів, що було характерно для України десятиліття тому. Чисті банківські баланси можуть зробити українські банки більш привабливими для іноземних інвестицій, що важливо для виходу з кризи.

Проте, важливо зазначити, що вкладення іноземних інвесторів в Україну залишається обмеженим, і є потреба в додаткових заходах для стимулювання інвестицій у високотехнологічні галузі.

Планування показників дохідної частини державного бюджету на 2025–

2026 роки ґрунтується на прогностичних макроекономічних показниках та урахуванні наслідків воєнного стану. Державний бюджет розробляється з урахуванням пріоритетів бюджетної та фінансової політики, спрямованих на забезпечення фінансової стійкості держави.

Таблиця 3.3.

Доходи Державного бюджету України на 2025–2026 роки

млн грн

Найменування показника	2025 рік			2026 рік		
	прогноз	відхилення до попереднього року		прогноз	відхилення до попереднього року	
		+/-	%		+/-	%
Державний бюджет (без урахування міжбюджетних трансфертів)	1 934 039,0	201 861,7	111,7	2 172 583,1	238 544,1	112,3
податкові надходження	1 709 969,3	172 195,4	111,2	2 018 183,1	308 213,9	118,0
загальний фонд	1 603 139,6	163 357,5	111,3	1 899 713,7	296 574,1	118,5
спеціальний фонд	106 829,7	8 837,9	109,0	118 469,5	11 639,8	110,9
неподаткові надходження	223 512,2	36 202,6	119,3	154 021,7	-69 490,6	68,9
загальний фонд	165 286,7	44 714,8	137,1	94 069,8	-71 216,9	56,9
спеціальний фонд	58 225,6	-8 512,2	87,2	59 951,9	1 726,3	103,0
інші доходи	557,5	-6 536,3	7,9	378,3	-179,2	67,9
загальний фонд	40,9	-0,2	99,5	34,9	-5,9	85,5
спеціальний фонд	516,6	-6 536,1	7,3	343,3	-173,3	66,5
Офіційні трансферти (міжбюджетні трансферти – реверсна дотація)	19 066,4	4 973,4	135,3	26 105,2	7 038,7	136,9
загальний фонд	19 066,4	4 973,4	135,3	26 105,2	7 038,7	136,9
спеціальний фонд	0,0	0,0		0,0	0,0	
Разом доходів	1 953 105,4	206 835,0	111,8	2 198 688,3	245 582,9	112,6
загальний фонд	1 787 533,5	213 045,4	113,5	2 019 923,6	232 390,0	113,0
спеціальний фонд	165 571,8	-6 210,3	96,4	178 764,7	13 192,9	108,0

Прогностичні макроекономічні показники включають в себе різноманітні аспекти економічного та соціального розвитку, такі як зростання ВВП, інфляція, рівень безробіття, та інші фактори. Врахування наслідків воєнного

стану, ймовірно, включає в себе фінансові та економічні витрати, пов'язані з конфліктом, а також можливі зміни в обсязі внутрішнього та зовнішнього попиту.

Пріоритети бюджетної та фіскальної політики можуть бути спрямовані на забезпечення ефективного використання бюджетних ресурсів, підтримку соціально-економічних програм та проектів, а також зменшення можливих дефіцитів державних фінансів.

Збалансування державних фінансів важливо для забезпечення сталого економічного розвитку та виконання фінансових зобов'язань перед різними секторами суспільства.

Зазначені дані вказують на тенденцію зростання загальних показників доходної частини державного бюджету (без урахування міжбюджетних трансфертів) на 2025–2026 роки у порівнянні з попереднім періодом.

У 2025 році передбачається зростання загальних доходів державного бюджету на 201,9 млрд гривень порівняно з прогнозним показником 2024 року. У 2026 році цей ріст очікується ще більшим – на 238,5 млрд гривень порівняно з 2025 роком.

Важливо відзначити, що частка перерозподілу валового внутрішнього продукту через державний бюджет зменшується. У 2025 році ця частка становить 21,0%, що є зниженням на 1,1 відсотковий пункт порівняно з прогнозом на 2024 рік. На 2026 рік передбачається подальше зменшення до 20,4%, зниженням на 0,6 відсоткових пунктів порівняно з прогнозом на 2025 рік.

Зменшення частки доходів державного бюджету у ВВП пояснюється, зокрема, зменшенням надходжень податку на доходи фізичних осіб з грошового забезпечення військовослужбовців у 2025 році, а також обсягу прибутку Національного банку України, який підлягає перерахуванню до державного бюджету, у зв'язку зі зменшенням прогнозного обсягу прибутку Національного банку у 2026 році.

Зазначені обставини вказують на вплив ряду факторів на формування

оптимального бюджету в Україні.

У зв'язку з незастосуванням вилучення до державного бюджету залишку єдиного соціального внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування на початок бюджетного періоду, що надійшов до Фонду загальнообов'язкового державного соціального страхування України на випадок безробіття, спостерігається вплив на прогностні показники у 2025 році. Також зменшення прогностних показників у 2026 році по неподаткових надходженнях до загального фонду державного бюджету пов'язане зі зниженням коштів, що підлягатимуть перерахуванню до державного бюджету відповідно до Закону України «Про Національний банк України».

Важливим фактором, що впливає на формування бюджету, є війна Росії проти України в 2022-2023 роках. Це призвело до перерозподілу бюджетних коштів на потреби оборони та надзвичайних ситуацій. Іноземні фінансові допомоги від МВФ, ЄС, США та інших країн стали важливим елементом забезпечення стабільності фінансової системи України, але вони також супроводжуються вимогами щодо ефективного використання цих коштів та протидії корупції.

Створення спостережних рад у всіх міжнародних фондах допомоги може бути важливим кроком для контролю за використанням отриманих коштів із залученням іноземних фахівців. Однак, як виправдано відзначено, в умовах високого рівня корупції це завдання може виявитися складним.

Усі ці фактори враховуються при формуванні оптимального бюджету, проте їх вплив може робити процес складним та вимагати додаткових заходів для ефективного управління фінансовими ресурсами країни.

Проекти Державного бюджету України на 2025–2026 роки відзначають важливість витрат на цілі відновлення та ліквідації наслідків збройної агресії Російської Федерації проти України. Очікується, що показники цих витрат будуть уточнені відповідно до обсягів підтримки міжнародних організацій, донорських установ, а також в рамках програм допомоги і грантів згідно з міжнародними договорами.

Реалізація проектів відновлення буде здійснюватися відповідно до удосконалених практик управління державними інвестиціями. Серед ключових аспектів цих практик можна виділити:

Планування публічних інвестицій: Базується на визначенні стратегічних пріоритетів та розробці середньострокової бюджетної перспективи. Це допомагає зорієнтувати ресурси на проекти, які мають ключове значення для відновлення та розвитку.

Уніфіковані підходи до оцінки і відбору проектів: Забезпечення прозорого та однакового оцінювання інвестиційних проектів, незалежно від джерел фінансування. Це дозволяє ефективно визначити проекти з найвищою соціально-економічною вигодою.

Підзвітність та нагляд на всіх етапах інвестиційного циклу: Забезпечення чіткості та відкритості в управлінні інвестиціями. Це включає етапи планування, відбору проектів, реалізації та моніторингу результатів.

Ці заходи спрямовані на забезпечення ефективного використання фінансових ресурсів для відновлення та розвитку України в умовах внутрішньої конфліктної ситуації та допомоги від міжнародних партнерів.

3.2. Цифрові технології в оптимізації бюджетного процесу: кращий світовий досвід та висновки для України

Впровадження інформаційних систем фінансового менеджменту (ІСФМ) для здійснення фінансового контролю дійсно може призвести до численних переваг і поліпшень в управлінських процесах. Ось кілька ключових переваг автоматизації управлінських процесів за допомогою ІСФМ:

Спрощення процедур збору та аналізу інформації: Автоматизовані системи значно полегшують процеси збору, обробки та аналізу фінансової інформації. Це дозволяє збільшити ефективність і точність обробки даних.

Перевірка обґрунтованості використання бюджетних коштів: ІСФМ надає

можливість ефективно перевіряти раціональність та легітимність витрат бюджетних коштів на різних рівнях бюджетної системи.

Скорочення часу зі збору та аналізу інформації: Автоматизація дозволяє значно скоротити час, необхідний для збору, обробки та аналізу фінансових даних.

Миттєвий доступ до результатів контрольних заходів: ІСФМ надають можливість одержувати миттєвий доступ до результатів різних контрольних заходів, що полегшує прийняття управлінських рішень.

Автоматизація процесу контролю над порушеннями фінансової дисципліни: Системи можуть автоматично виявляти порушення фінансової дисципліни та надавати повідомлення про них, що дозволяє оперативно реагувати на проблеми.

Дотримання стандартів державного фінансового контролю: ІСФМ можуть бути налаштовані для дотримання встановлених стандартів державного фінансового контролю.

Забезпечення відкритості інформації: Автоматизовані системи дозволяють легко представляти результати фінансового контролю та забезпечують доступ до цієї інформації для зацікавлених сторін.

Інформаційні системи фінансового менеджменту можуть значно підвищити ефективність та прозорість фінансового контролю в органах управління.

Інформаційні системи фінансового менеджменту (ІСФМ) завжди підтримують автоматизацію та інтеграцію процесів управління державними фінансами, включаючи формування та виконання бюджету, бухгалтерський облік та звітність. Вирішення, базовані на ІСФМ, можуть значно підвищити ефективність і справедливість урядових операцій і відкрити можливості для збільшення прозорості та підзвітності. Слід також відзначити, що Група Світового банку має значний світовий досвід і знання для надання допомоги в розробці та модернізації систем казначейства та утворенні інтегрованих управлінських структур для державних фінансів. З 1984 року Світовий банк

фінансував 150 проектів у 83 країнах.

Один з аналогічних проектів впровадження рішень на базі ІСФМ в Україні, сприянням Світового банку, був проект модернізації державних фінансів для України. Метою проекту було уздоровлення управління державними фінансами шляхом підвищення операційної ефективності та прозорості. Бюджет проекту склав 65 мільйонів доларів, а термін реалізації - з 2008 по 2014 рік. Однак, згідно з інформацією на офіційному сайті Світового банку, результати реалізації проекту не виправдали очікувань, як для самого банку, так і для України, і жодного прогресу в рамках проекту не було досягнуто [26].

На жовтень 2023 року загальна вартість активних та завершених проектів становить близько 5,9 млрд доларів США. Світовий банк надає доступ до карти, на якій представлена інформація про 194 ІСФМ-рішення в 198 країнах світу.

Згідно з європейським досвідом, органи зовнішнього фінансового контролю Європейського Союзу приділяють значну увагу контролю ефективності, продуктивності та економічності фінансової діяльності у публічному секторі ЄС та коштам єврофондів поза кордонів ЄС. Іспанія відіграє особливу роль у цих процедурах контролю. Розглянемо цифрові рішення, спрямовані на підтримку іспанського бюджетного процесу.

Система "Adenda": Розроблена для збору інформації про адміністративні сектори у розрізі бюджетних видатків. Включає фінансову звітність автономних організацій за системою МСФЗ, управління процесами онлайн обробки інформації та бюджетні звіти.

Програма "ATENEA": Призначена для електронного документообігу при складанні проекту бюджету. Забезпечує автоматизацію управління бюджетним процесом від створення проекту до затвердження та виконання, а також розробку основних матеріалів та документів.

Система "CANOA": Інформаційна система автоматизації ведення аналітичного обліку, що дозволяє оцінити вартість робіт підрозділів.

Забезпечує інформацію щодо розподілу державних ресурсів та бюджетних витрат, а також виконання фінансового контролю.

Іспанський досвід є важливим у контексті розробки та впровадження ефективних інформаційних систем для управління державними фінансами.

Додатково, в іспанському контексті важливим є програмний комплекс BÁSICAL. Розроблений Ревізійною установою Державної адміністрації (IGAE), він забезпечує технологічну підтримку для обробки інформаційних потоків, таких як збір та обробка даних, архівування та зберігання інформації, отриманої в результаті контрольної діяльності адміністрацій автономій. BÁSICAL також використовується для складання облікових записів та створення звітів, необхідних для подання до Палати аудиторів та органів зовнішнього аудиту (Órganos de Control Externo, OCEX).

Ще однією важливою ініціативою є "CICER.red". Це комп'ютерний додаток, розроблений Управлінням державного контролю (IGAE) Іспанії, спрямований на стандартизацію інформації підприємств та фондів державного сектору згідно з чинним законодавством. Інформація, яку надає CICER.red, необхідна для проведення Управлінням державного контролю різноманітних видів діяльності, включаючи складання загальних державних рахунків, фінансових рахунків державного сектору, щомісячних звітів для Державної адміністрації та звітів про аудиторські перевірки Державним аудиторським бюро. Система CICER.red включає різні інформаційні підсистеми, такі як щорічна, щоквартальна, щомісячна і підсистема інформації для консолідації CGE [7].

Французький програмний комплекс "Chorus" є важливим прикладом застосування автоматизованих інформаційних систем на державному рівні. Використовуючи "Chorus", Франція досягла відповідності вимогам закону LOLF та здійснила інтеграцію різноманітних відомчих програм інформаційного управління в єдину систему.

"Chorus" був розроблений для використання на державному рівні, а його впровадження стало частиною ширшої інформаційної системи "SIFE", яка

об'єднала різні унікальні інформаційні системи, такі як OnP, "Copernic", "Франс Трезор" та інші.

Головною метою "Chorus" було замінити та оптимізувати відомчі програми міністерств та їх територіальних органів, роблячи управління фінансами ефективнішим та відповідним законодавчим вимогам. Система також використовується для електронного виставлення рахунків у рамках B2G, де "Chorus Pro" став офіційною та обов'язковою платформою для виставлення електронних рахунків державним організаціям. З 2020 року усі постачальники державного сектора зобов'язані виставляти рахунки-фактури в електронному вигляді за допомогою "Chorus Pro". Це свідчить про поступовий перехід Франції до загальнонаціонального виставлення рахунків та надання електронної звітності в державному секторі.

Важливим аспектом вдосконалення державного управління є використання окремих технологій, зокрема аналізу великих даних. Наприклад, компанія "SAS" поділилася своїм успішним досвідом виявлення шахрайських схем із податком на додану вартість (ПДВ) в Бельгії. Застосування розробленої компанією "гібридної моделі" дозволило Спеціальній податковій інспекції зменшити фінансові втрати Бельгії на 98%.

Аналіз великих даних також допомагає виявляти акти шахрайства та підвищувати збирання податків. Проведені розрахунки Британського експертного центру "Policy Exchange" свідчать, що виявлення шахрайства та оптимізація збирання податків може допомогти країні економити до 33 мільярди фунтів щорічно. Крім того, аналіз великих даних може значно підвищити ефективність державного управління загалом. Наприклад, у Німеччині аналіз інформації з баз даних служби зайнятості дозволив виявити ефективні та неефективні заходи для безробітних, що сприяло економії бюджетних коштів та підвищенню ефективності роботи служби зайнятості [10].

В липні 2020 року в Україні була успішно завершена реалізація аналітично-інформаційної системи "LOGICA". Розробником системи є державне підприємство Головний проектно-виробничий і сервісний центр

комп'ютерних фінансових технологій Міністерства фінансів України (ГоловФінТех). "LOGICA" може легко інтегруватися з інформаційно-програмним комплексом "Місцевий бюджет" та двома аналітично-інформаційними системами "Місцеві бюджети рівня міста, району" та "Місцеві бюджети рівня розпорядників бюджетних коштів".

За інформацією на сайті ГоловФінТех, впровадження "LOGICA" призвело до численних позитивних результатів у сфері бюджетного процесу в Україні. Досягнуті переваги включають швидкий, електронний обмін інформацією між усіма учасниками бюджетного процесу, що призвело до зменшення паперового обігу. Також система забезпечує обмін інформацією між Міністерством фінансів, Державною казначейською службою та Державною податковою службою. Оперативні дані щодо виконання місцевого бюджету отримуються від Держказначейства, а також інформація від Державної податкової служби України про податкові надходження бюджету від юридичних осіб.

Основна перевага "LOGICA" полягає в можливості збирати в одну базу даних всю інформацію, яка використовується в бюджетному процесі, таку як місцеві бюджети. Це забезпечує оперативність у прийнятті управлінських рішень, підвищуючи їх якість та вмотивованість. Всі дані можна оперативно отримати та проаналізувати на певну дату, що сприяє зростанню ефективності управління.

До початку війни 2022–2023 років Україна активно впроваджувала цифрові технології для оптимізації бюджетного процесу, але існувало затримання через опір адміністративних керівництв та корупцію вищих державних органів. Важливо враховувати, що державна бюджетна політика взаємодіє з численними факторами, такими як кадрові питання, організаційні аспекти, зовнішні умови (економічні, політичні) та правові та технологічні чинники.

Однією з ключових складових ефективності бюджетного процесу є якість та кількість підготовки кадрів, які приймають участь у формуванні та втіленні бюджетної політики. Об'єктивність ухвалюваних рішень і відсутність

відповідальності є іншими важливими факторами. Справжнім джерелом прийнятих рішень може бути особиста зацікавленість чи об'єктивність і відданість національним інтересам. Корупційна складова також є наслідком наявності повноважень, особистої зацікавленості та низьких моральних стандартів. За оцінками Transparency International Україна (2021 р.), індекс сприйняття корупції на кінець 2020 року склав 33 бали з 100 можливих.

Зазначене значення індексу свідчить, що Україна у 2020 році посідала 117 місце за рівнем корупції серед 180 країн, вказуючи на високий рівень цієї проблеми в країні. Я вважаю, що основна причина цього явища полягає в низькому рівні політичної культури та стереотипній перевазі особистих інтересів громадян над національними та загальнолюдськими. Розв'язання цього питання непросте, але війна 2022–2023 років підтверджує, що українська нація може об'єднатися навколо спільних цінностей та національного вибору.

Проте боротьба з ментально-культурною проблемою корупції вимагає комплексного підходу, який починається з високоякісного виховання дітей у родині та дошкільних освітніх закладах. У контексті бюджетної політики необхідно вживати різноманітні організаційні та нормативні заходи в галузі публічних фінансів, зокрема у бюджетному процесі, для ефективного вирішення цієї проблеми.

В рамках бюджетного процесу велика кількість аналітичних та статистичних даних визначає якість та об'єктивність прийнятих рішень. З метою оптимізації роботи з цими даними та покращення якості прогнозів можливо створити проект інтеграції рішень на основі технології великих даних. Ця єдина платформа державної статистики може об'єднати всі доступні для аналізу дані економічного, політичного та соціального характеру.

Важливо, щоб код був відкритий та публічний, а дані зберігалися розподілено в криптографічно захищених розподілених цифрових реєстрах. Кожна операція з даними на платформі повинна маркуватися міткою часу у розподіленому реєстрі. Використання штучного інтелекту в такій платформі допоможе формувати об'єктивні прогнози та приймати раціональні рішення в

рамках бюджетного процесу.

Однією з ключових проблем є "людський фактор" у впливі залучених кадрів. Гроші, як головний об'єкт відносин у бюджетних та фіскальних процесах, часто є причиною недобросовісних дій. Для оптимізації цих процесів важливо забезпечити технологічний контроль за цільовим використанням коштів, впроваджуючи концепцію "програмованих грошей" з цифровою формою обігу. Технологічною основою для цього можуть слугувати платформні рішення на базі технології розподіленого реєстру.

Для впровадження концепції "програмованих грошей" та враховуючи глобальний досвід у розробці платформних рішень [12], слід створити децентралізовану інформаційну платформу на основі технології розподіленого реєстру. Ця платформа має бути інтегрована з платформою державної статистики, оптимально використовуючи сучасні технології обробки великих даних. Основна ідея полягає в технологічній мінімізації можливості недобросовісного використання державних коштів учасниками бюджетного процесу.

Цей підхід передбачає перехід від постатейного контролю за виконанням бюджету до контролю за досягненням кінцевого результату, використовуючи програмно-цільовий метод. Україна вже визнає поняття бюджетної програми, яка представляє сукупність заходів, спрямованих на досягнення єдиної мети, завдань та очікуваного результату. Розпорядник бюджетних коштів здійснює визначення та реалізацію цих заходів відповідно до покладених на нього функцій [3].

Паспорт бюджетної програми, відповідно до Правил складання таких паспортів і звітів про їх виконання, представлятиме собою цифровий протокол, що містить умови подальшого використання виділених коштів. Цей протокол у режимі реального часу надаватиме можливість відстежувати процес використання коштів та результатів виконання бюджетної програми. Інтеграція з платформою державної статистики на основі технології великих даних та електронною системою публічних закупівель "Prozorro" дозволить здійснювати

об'єктивний тендер і уникати конфліктів інтересів між розпорядниками коштів та підприємствами-підрядниками.

Ця платформа також забезпечить формування відносин між фізичними особами та суб'єктами підприємницької діяльності. Поступовий перехід до цифрової форми товарно-грошових відносин та використання віртуальних активів може призвести до перегляду принципів фіскальної політики з мінімізацією податкових ставок на користь відсоткових ставок транзакцій між користувачами такої платформи.

Загалом, впровадження цього підходу забезпечить прозорість та ефективність використання державних коштів, запобіжить корупційним схемам, оптимізує бюджетну та фіскальну політику, і матиме позитивний вплив на економічний розвиток держави та рівень життя суспільства.

Висновок до розділу 3

Загальні висновки на основі проведених досліджень такі:

Світовий досвід: Аналіз світового досвіду використання цифрових технологій для оптимізації бюджетного процесу свідчить про активність Світового банку та інших міжнародних організацій у фінансуванні проектів з підвищення прозорості та відкритості у сфері державних фінансів. Проте, важливо враховувати, що деякі проекти можуть не мати очікуваного ефекту, як у випадку проекту модернізації державних фінансів для України.

Локальний досвід: Досліджено досвід країн Європи, таких як Іспанія, Франція, Бельгія, Німеччина та Великобританія, щодо застосування цифрових рішень для оптимізації бюджетного процесу. Також вивчено вітчизняний досвід, представлений системою автоматизації "LOGICA".

Невдалий проект: Звернено увагу на неудачний результат проекту модернізації державних фінансів для України, що підкреслює важливість урахування специфіки кожної країни при впровадженні цифрових технологій у сферу бюджету.

Перспективи: Запропоновано підходи до впровадження цифрових рішень, таких як створення єдиної платформи державної статистики на базі технології великих даних та використання цифрових протоколів для контролю за використанням державних коштів.

Заключення: Загальна мета полягає в забезпеченні максимальної прозорості та ефективності використання державних коштів, уникненні корупційних схем та оптимізації бюджетної та фіскальної політики для покращення економічного розвитку та рівня життя суспільства.

Висновки роботи визначають комплексний характер проблеми покращення ефективності бюджетної політики України. Основні пропозиції та теоретичний підхід включають:

Непередбачуваність впливу кадрів: Визначено "людський фактор" як ключовий елемент, вплив якого не завжди передбачуваний. Запропоновано вирішення шляхом впровадження технологій великих даних та децентралізованих інформаційних платформ для підвищення прозорості та уникнення корупційних схем.

Цифрова трансформація бюджетної політики: Спроба поліпшити бюджетну політику через створення єдиної платформи державної статистики, застосування програмно-цільового методу та поступову цифровізацію товарно-грошових відносин.

Українські ініціативи: Зазначено, що в Україні вже існують ініціативні команди з технологічними рішеннями, зокрема системи смарт-контрактів і юридичних угод на блокчейні, які можуть служити основою для цифрової трансформації публічних фінансів.

Ефективність та прозорість: Впровадження сучасних платформних рішень обіцяє покращити ефективність діяльності органів державної влади, спростити прийняття рішень та підвищити прозорість державних фінансів.

Спрямованість на громадян: Важлива акцентуація на побудові цифрової системи управління публічними фінансами, спрямованої на громадян, для підвищення соціально-економічного розвитку та покращення державно-

правових відносин.

Ці заходи спрямовані на забезпечення сталого економічного та соціального розвитку України через модернізацію бюджетної політики та використання сучасних технологій.

ВИСНОВКИ

Згідно з проведеним аналізом, застосування сучасних цифрових технологій управління публічними фінансами має велике значення для оптимізації бюджетного процесу, особливо в умовах кризи та воєнного стану. Нижче розглянуті деякі ключові аспекти та інструменти:

Управління ризиками державних фінансів:

Розглянута необхідність ефективного управління ризиками в умовах кризи та конфлікту.

Зазначено, що різні країни використовують різні інструменти для пом'якшення фіскальних шоків, враховуючи рівень економічного розвитку та ступінь впровадження систем управління ризиками.

Фіскальні правила. Зокрема, виділено важливість застосування фіскальних правил для мінімізації негативного впливу ризиків дефіциту бюджету. Рекомендації МВФ вказують на необхідність розробки фіскальних правил на основі циклічно скоригованих цілей.

Бюджетні витрати соціального характеру, передбачають заходи щодо спрямування бюджетних витрат на підтримку соціального розвитку та реакції на кризові ситуації. Дотації підприємствам, стимулювання зайнятості та перекваліфікація працівників визначено як можливі заходи.

Стимулювання інновацій та інвестицій. Тут, вказано на важливість надання стимулів інноваційно-інвестиційного характеру в умовах ризику. Зазначено, що надання додаткового ризику пов'язане з надією на очікуваний прибуток.

Застосування цифрових технологій та розгляд запропонованих інструментів в управлінні фінансами в контексті кризових умов має потенціал покращити прозорість, реактивність та результативність бюджетного процесу в Україні.

Висновки з дослідження вказують на необхідність вдосконалення

системи управління ризиками державних фінансів в Україні. Основні напрямки подальших досліджень включають теоретичні та практичні аспекти застосування розглянутих заходів, зокрема:

Ефективність бюджетного стимулювання. Дослідження показує, що ефективне бюджетне стимулювання повинно спрямовуватися на підтримку стратегічно важливих галузей економіки. Подальші дослідження можуть включати аналіз конкретних заходів та їх впливу на економіку.

Щодо, інвестиційних процесів та інноваційно-технологічна модернізацій, то вказано на потребу подальших досліджень теоретичних та практичних аспектів застосування заходів для активізації інвестиційних процесів та модернізації виробництва.

Зазначено важливість використання цифрових технологій та розробки математичних моделей для ефективного управління фінансами.

Подальші дослідження можуть включати аналіз технологічних рішень та їх впливу на прийняття рішень у фінансовому секторі.

Подальші дослідження можуть розглядати аспекти реформування організаційних структур для підвищення гнучкості та реактивності до змін.

Загальна концепція висновків підкреслює важливість адаптивності, передбачення та стратегічного планування у веденні ефективного управління фінансами в умовах кризи та воєнного стану.

Бюджетна політика в Україні в 2021 році відзначилася великою фіскальною акцентованістю, зокрема збільшився податковий тиск на малий та середній бізнес. Також зросли витрати на рентні платежі, а власники земельних паїв віддають більше коштів державі. Не викликала очікуваного ефекту податкова амністія, розпочата у вересні 2021 року і продовжена через воєнні події. Російська агресія в 2022 році вимагає перегляду підходів до бюджетної політики через значні збитки країни.

Робота систематизувала світовий досвід управління бюджетами, проаналізувала трансформацію бюджетного менеджменту в напрямку орієнтації на витрати та результат. Досліджено особливості застосування таких

підходів у Франції, Польщі, США та інших країнах. Визначено три основні підходи до бюджетного менеджменту: європейський, азійський та федеративний, кожен із них властивий певним типам держав.

Під час удосконалення бюджетної політики в Україні важливо врахувати досвід Е. Дітона, зокрема його рівняння попиту на товари. Необхідно проводити оцінки впливу податкових змін на споживання та добробут груп населення, чого поки не вистачає при реформуванні податкової системи в Україні. Особливе відсутність таких оцінок проявилася в оподаткуванні високих пенсій та введенні ПДВ на ліки, що негативно позначилося на пенсіонерах та малозабезпечених верств українського населення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України : матеріали доп. Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 571 с.
2. Банкіри назвали найбільші ризики для фінансового сектору України. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/bankiri-nazvali-naubilshi-riziki-finansovogo-166998447.html>
3. Басюк О. П. Аналіз бюджетної політики України з урахуванням досвіду застосування цифрових технологій. *Вісник післядипломної освіти. Серія "Соціальні та поведінкові науки"*. Вип. 19 (48). URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/visnyk_PO/19_48_2022/social/Bulletin_19_48_Social_and_behavioral_sciences_Basiuk.pdf. DOI: [https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-19\(48\)-135-157](https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-19(48)-135-157).
4. Басюк О. П. Цифрові технології в оптимізації бюджетного процесу: кращий світовий досвід та висновки для України. *Актуальні проблеми державного управління*. 2022. № 1 (60). С. 116–131. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2022-1-08>.
5. Білоусова О.С., Гаркавенко В. І., Даниленко А. І. та ін. Ризики і загрози фінансовій безпеці сектору державних фінансів та шляхи їх подолання. К. : ДННУ "Акад. фін. управління", 2013. 308 с.
6. Бліщук К. М. Нові підходи в управлінні публічними фінансами. Ефективність державного управління. 2018. (50). URL: <https://doi.org/10.33990/2070-4011.50.2017.150641>
7. Богдан Т. Війна і державні фінанси: скільки потрібно грошей на відновлення і де їх брати. 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/11/3/693382/>
8. Богдан Т. П. Державний борг і позики під час війни та методи їх поствоєнного врегулювання. *Фінанси України*. 2022. № 4. С. 27–45.

9. Бюджетний менеджмент : підручник / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана» ; [В. Федосов, В. М. Опарін, Л. Сафонова та ін.] ; ред. В. М. Федосов. – Київ : КНЕУ, 2004. – 864 с.
10. *Бондаренко Л. А.* Побудова системи ризик-менеджменту в комерційному банку. *Фінанси України*, 2003. № 9, с. 85–93.
11. *Варналій З., Онищенко С. & Маслій А.* Threat prevention mechanisms of Ukraine's economic security. *Economic Annals-XXI*, 2016. 159 (5–6), 20–24. URL: <https://doi.org/10.21003/ea.V159-04>
12. *Ватченко Б., Шаранов Р.* Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 38–43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5>.
13. *Видатки державного бюджету України. МінФін. 2013–2022.* URL : <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/2023/>.
14. *Винниченко Н. В., Васильєва Т.А.* Бюджетні інструменти управління інноваційним розвитком / Проблеми фінансового забезпечення інноваційного розвитку : монографія / [за заг. ред. Т. А. Васильєвої, В. Г. Боронос.] – Суми : СумДУ, 2009. – С. 200-215
15. *Гасанов С. С.* Фіскальні ризики та фіскальне таргетування в системі управління державними фінансами за умов інституціональної невизначеності / С. С. Гасанов // Наукові праці НДФІ, 2017. № 2. С. 5–24.
16. *Гречаніченко О. О.* Ризик-орієнтоване управління як механізм публічного управління державними фінансами в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 5. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1238>
17. *Гузар Б. С.* Сучасний стан та напрями удосконалення бюджетного менеджменту в Україні. *Ефективна економіка*. 2021. № 7. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9074>
18. *Даниленко А., Зимовець В.* Моніторинг факторів, що створюють ризики стабільності державних фінансів України: науково-аналітичні матеріали. 2015. URL: <http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2015/> Моніторин-

факторів-що-створюють-ризика-стійкості-державних-фінансів.pdf

19. Данилишин Б. Бюджет 2023: реалістичність та ризики. 2022. URL: <https://espreso.tv/byudzhets-2023-realistichnist-ta-riziki>

20. Державна фіскальна служба України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

21. Державний інформаційний портал “Бюджетне управління”. Інформаційна система Adenda. URL: <https://www.oficinavirtual.pap.hacienda.gob.es/sitios/oficinavirtual/es-ES/CatalogoSistemasInformacion/Adenda/Paginas/QueEs.aspx>.

22. Державний інформаційний портал “Бюджетне управління”. Інформаційна система ATENEA. URL: <https://www.oficinavirtual.pap.hacienda.gob.es/sitios/oficinavirtual/es-ES/CatalogoSistemasInformacion/ATENEA/Paginas/QueEs.aspx>.

23. Державний інформаційний портал “Бюджетне управління”. Інформаційна система CANOA. URL: <https://www.oficinavirtual.pap.hacienda.gob.es/sitios/oficinavirtual/es-ES/CatalogoSistemasInformacion/CANOA/Paginas/QueEs.aspx>

24. Державний інформаційний портал “Бюджетне управління”. Інформаційна система CICEP. Red. URL: <https://www.oficinavirtual.pap.hacienda.gob.es/sitios/oficinavirtual/es-ES/CatalogoSistemasInformacion/CICEPred/Paginas/MenuSitio.aspx>

25. Дрозд І. К., Письменна М С., Погрібна Н. В. Реалізація принципу відповідальності у системі фінансового контролю публічних закупівель. Науковий вісник Полісся. 2021. 2 (14), 78–82. URL: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2018-2-2\(14\)-78-8](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2018-2-2(14)-78-8)

26. Дунаєв І. В., Костенніков Д. М. Формування публічної політики вибіркової міграції та подальшої інтеграції іноземних кваліфікованих працівників в Україні. Вісник післядипломної освіти. “Серія “Соціальні та поведінкові науки”. 2021. № 15 (44) С. 180–205. DOI: [https://doi.org/10.32405/2522-9931-2021-15\(44\)-180-205](https://doi.org/10.32405/2522-9931-2021-15(44)-180-205).

27. Єфименко Т. І., Іванов Ю. Б., Карпова В. В. Податкові пільги в

умовах воєнного стану: управління комплаєнс-ризиком. *Фінанси України*. 2022. № 4. С. 7–26.

28. Іваницька О. М., Кошук Т. М. Аналіз підходів до управління фіскальними ризиками в контексті світового досвіду. *"Фінанси України"*, № 9. 2019.

29. Інформація про фіскальні ризики (включаючи умовні зобов'язання та квазіфіскальні операції) та їх вплив на показники державного бюджету у 2023 році. URL: <https://mof.gov.ua/uk/download/page/3993>

30. Козоріз Л. О. Міжнародний досвід мінімізації фіскальних ризиків в умовах макроекономічних шоків. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 24. С. 72–81. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.24.72

31. Кудь А. А. Комплексна класифікація віртуальних активів. *International Journal of Education and Science*. 2021. Vol. 4, No. 3–4. С. 64–91. URL: <https://ijes.world/files/paper-files/2021-volume-4-no-3-64/ijes-2021-3-6.pdf>. DOI: <https://doi.org/10.26697/ijes.2021.3.6>.

32. Кудь А. А. Правове регулювання децентралізованих інформаційних платформ: проблеми і пропонувані приватноправовий підхід до їхнього вирішення в Україні. *Теорія та практика державного управління*. 2021. Том 2, № 73. С. 47–66. URL: <https://tp.kh.ua/index.php/tpdu/article/view/285/261>.

33. Кучер Д. Менеджмент під час війни: стратегія управління для виживання та розвитку. *Mind*, 2023. URL: <https://mind.ua/openmind/20256930-menedzhment-pid-chas-vijni-strategiya-upravlinnya-dlya-vizhivannya-ta-rozvitku>.

34. Луніна І. О. Потенціал публічних фінансів для забезпечення видатків воєнного періоду та поствоєнного відновлення України. *Фінанси України*. 2022. № 8, С. 7–26.

35. Луніна І. Ризики державних фінансів України та шляхи їх мінімізації. *Фінанси України*, 2012. 2, 4-15.

36. Лютий І., Кравченко М. Світова економічна криза: загрози та ризики у функціонуванні системи державних фінансів України. *Економіка та держава*. 2014. 7, 24–27.

37. Менеджмент і безпека в умовах війни: теоретичні та прикладні аспекти: матеріали-науково-практичної інтернет-конференції (м. Львів, 13 травня 2022 року). Львів : ЛьвДУВС, 2022. 348 с.

38. Міністерство фінансів України. Інформація про фіскальні ризики та їх вплив на показники державного бюджету в 2021 році. 2021. URL: <https://mof.gov.ua>

39. Нігуренко А. С. Кризовий менеджмент в умовах війни. Економіко-правовий розвиток сучасної України : матеріали XI Всеукраїнської наукової конференції студентів, аспірантів та молодих вчених, що присвячена 25-й річниці з дня заснування Національного університету «Одеська юридична академія» (м. Одеса, 25 лис- топада 2022 р.). Одеса, 2022. С. 157–159.

40. Радіонов Ю. Д. Державні фінанси у воєнний та поствоєнний періоди. *Фінанси України*. 2022. № 10. С. 44–65.

41. Рожко О. The formation of new public finance management system within the framework of modern theory of public finance. *Innovative Solutions in modern science*, 2016. 9 (9), 107–116.

42. Рожко О., Ткаченко Н., Коваленко Ю. Науково-методичний підхід до бюджетного стратегування за допомогою застосування програмно-цільового методу. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2021. 2 (33), 335–344. URL: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i33.206974>

43. Рябушка Л. Б., Кубах Т. Г., Павленко І. М. Сучасні підходи до управління фіскальними ризиками: методологія та практика. *Бізнес Інформ*. 2021. № 5, с. 339–348. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-5-339-348>

44. Сміт А. *Добробут націй. Дослідження про природу та причини добробуту націй ; пер. з англ. Київ : Port-Royal, 2001. 722 с.*

45. Сайт Головфінтех. Міністерство фінансів України. Інструкція “Система Logica” АІС. URL: <https://gft.kiev.ua/>

46. Федосов В., Опарін В., Львовчкін С. Фінансова реструктуризація в Україні: проблеми і напрямки: Моногр. /За ред. В. Федосова. К.: КНЕУ, 2002. 387 с.

47. Синько О. Бути менеджером в умовах війни. Менеджмент, 2022. URL: <https://www.management.com.ua/hrm/hrm360.html>.
48. Смирнов Є. В. Менеджмент МСБ в умовах війни: функціональний аспект. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту : зб. матеріалів VI Міжнар. наук.-практ. конф. Київ : КНЕУ, 2022, С. 82–86. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/39070>.
49. Український бізнес під час війни. Інститут економічних досліджень та політичних консультацій, 2023. URL: <http://www.ier.com.ua/ua/institute/news?pid=7140>.
50. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (n.d). URL: <https://www.coso.org/Pages/default.aspx>
51. Dunayev I., Hotlib I., Olvinskaya J., Popov Y. Development of a system for statistical measurement of the influence of digital technologies on the efficiency of management. *Eastern- European Journal of Enterprise Technologies*. 2022. № 1 (13(115)). С. 49–58. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2022.252911>.
52. Dunayev I., Petrovska I., Safronova O., Darovanets O., Darovanets K., Mital O., Nosyriev O. Development of methods for evaluating the effectiveness of smart cities under the conditions of digitalization of city governance. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2022. № 3 (13 (117)), С. 6–16. URL: <http://journals.uran.ua/eejet/article/view/260304/256901>. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2022.260304>.
53. Everaert, G., Fouad, M., Martin, E., & Velloso, R. (2009). *Disclosing fiscal risks in the post-crisis world*. International Monetary Fund. URL: <https://doi.org/10.5089/9781455241125.004>
54. Kud A. A. Decentralized information platforms in public governance: reconstruction of the modern democracy or comfort blinding? *International journal of public administration*. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1080/01900692.2021.1993905>.
55. Open Budget Survey. (2021). *Open Budget Survey 2021: Ukraine*. URL: <https://internationalbudget.org/uk/open-budget-survey/country-results/2021/ukrayina>

56. Paradiivskyy N. Beyond Chorus Pro: How to prepare for B2B e-invoicing and CTC in France. Pagero. URL: <https://www.pagero.com/blog/chorus-pro-e-invoicing-france>.

57. The World Bank. Financial Management Information Systems (FMIS). URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/governance/brief/financial-management-information-systems-fmis>.

58. The World Bank. Public Finance Modernization Project. URL: <https://projects.worldbank.org/en/projects-operations/project-detail/P090389>.